

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

FILMOVÁ A TELEVIZNÍ FAKULTA

Filmové, televizní a fotografické umění a nová média

Produkce

DIPLOMOVÁ PRÁCE

A24 – UMĚNÍ FILMOVÉ DISTRIBUCE

Marek Dusil

Vedoucí práce: prof. Mgr. Aleš Danielis

Oponent práce:

Datum obhajoby:

Přidělovaný akademický titul: MgA.

Praha, 2021

THE ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

FILM AND TV SCHOOL

Film, Television, Photography and New Media

Producing

THESIS

A24 – THE ART OF FILM DISTRIBUTION

Marek Dusil

Thesis supervisor: prof. Mgr. Aleš Danielis

Opponent:

Date of presentation and defence:

Academic degree: MgA.

Prague, 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou práci na téma

A24 – Umění filmové distribuce

vypracoval(a) samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

.....
podpis diplomanta

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Abstrakt

Americké nezávislé produkční a distribuční studio A24 se za svoji krátkou historii vypracovalo díky svému jedinečnému přístupu v jednu z nejinspirativnějších a nejrespektovanějších filmových společností na americkém filmovém trhu. Práce se snaží zpracovat kompletní profil tohoto studia včetně jeho dosavadních úspěchů.

Abstract

Thanks to its unique approach, the American independent production and distribution studio A24 has developed into one of the most inspiring and respected film companies on the American film market within a short period of time. The thesis tries to elaborate a complete profile of this studio, including its success that has been achieved up to now.

Obsah

1. Úvod	9
2. A24 – Vznik a historie	10
2.1 Strategie	14
2.2 Filmografie	25
2.2.1 Distribuční filmy	26
2.2.2 Televizní projekty.....	32
2.3 Distribuce řečí čísel	34
2.4 Úspěchy a ocenění	40
2.5 Pozice na americkém trhu.....	41
3. Marketing vybraných filmů	43
3.1 Moonlight.....	43
3.2 Čarodějnice	46
4. Závěr	48

Poděkování

Aleš Danielis

Klára Vancová

Martina Netíková

Damián Vondrášek

Klára Mertová

Jakub Vacík

Jiří Konečný

Karla Stojáková

Dusilovi

Kudrnovi

1. Úvod

Americký filmový trh si prošel za posledních deset let výraznými změnami nejen v produkci filmů, ale i v jejich exploataci. Jednou z nejvýraznějších změn je rostoucí význam internetu, potažmo sociálních sítí, které distribučním společnostem umožnily nový a zároveň odlišný přístup k marketingové propagaci svých filmů. Jedním z nejskloňovanějších symbolů těchto změn je americké distribuční a produkční studio A24, jehož profil je hlavním tématem mé diplomové práce. Čtenáře nejdříve seznamuji se vznikem a historií studia, načež se věnuji jeho strategii v produkci a distribuci filmů a snažím se charakterizovat hlavní důvody jejich úspěchu. Kromě vybraných projektů v práci dále popisuji ekonomické výsledky a současnou pozici tohoto studia na americkém trhu. V poslední kapitole se pak snažím nastínit marketingový přístup k distribuci dvou zcela odlišných filmů z portfolia tohoto studia.

2. A24 - Vznik a historie

A24 je americká distribuční a produkční společnost, která byla založena v srpnu roku 2012 a její sídlo je v New Yorku. Od počátku svého vzniku se jedná o nezávislou firmu, která není majetkově ani strukturou navázána na žádné velké hollywoodské studio spadající do skupiny tzv. Velké pětky.¹ Založili ji Daniel Katz, John Hodges a David Fenkel. Všichni tři předtím pracovali v nezávislých filmových společnostech. David Fenkel byl spoluzakladatelem distribuční firmy Oscilloscope Laboratories, kde byl producentem celovečerních hraných filmů jako např. *Zkratkou v Oregonu* (Meek's Cutoff, 2010, Kelly Reichardt) a *Kvílení* (Howl, 2010, Rob Epstein, Jeffrey Friedman) a vedl např. uvedení filmu *Musíme si promluvit o Kevinovi* (We Need To Talk About Kevin, 2011, Lynne Ramsay) do kino distribuce. John Hodges byl nejprve šéfem akvizic ve známé distribuci Focus Features a poté pracoval jako vedoucí vývoje a výroby filmů ve společnosti Big Beach Films. Poslední ze zakladatelského tria Daniel Katz byl jako jediný spíše finančníkem, jenž v investiční společnosti Guggenheim Partners dohlížel na filmové investice ve fondu o hodnotě 500 milionů \$. Trio založilo firmu se záměrem vytvářet filmy, které jsou natáčeny co možná nejvíce z odlišného úhlu pohledu, což dokazuje jejich společné prohlášení v tiskové zprávě z roku 2012:

„Právě teď cítíme vzrušující příležitost pro filmy v domácím (americkém, pozn. autora) prostředí, zejména vzhledem ke všem novým způsobům a možnostem cílení na diváky a změnám, které se na trhu dějí. Těšíme se proto na spolupráci s osobitými autory, jejichž filmy chceme divákům přinášet.“²

¹ Big Five - Universal Pictures (vlastník NBCUniversal), Paramount Pictures (ViacomCBS), Warner Bros. (Warner Media), Walt Disney Pictures (Walt Disney Studios), Columbia Pictures (Sony Pictures)

² Lang, Brent. A24, Distribution Company from Oscilloscope's David Fenkel, Launches. The Wrap | *Entertainment news* [online]. Dostupné z: <https://www.thewrap.com/24-distribution-company-oscilloscopes-david-fenkel-launches-52691/> (překlad autora)

Název A24 vznikl podle jména známé italské dálnice Autostrada 24. Ta vede z Říma až k Jaderskému moři do města Teramo a byla shodou okolností lokací a kulisou mnoha neorealistickým italským filmům. Tento nápad dostal Daniel Katz při své cestě z Říma:

„Vždy jsem měl sny o založení vlastní společnosti. Ale na nějaké úrovni jsem se bál jít do toho sám a zkusit to. Pak jsem byl s partou přátel na jihu Itálie a jeli jsme do Říma a najednou se mě zmocnil jakýsi okamžik osvícení. Bylo to zrovna na dálnici A24 a já si najednou z ničeho nic uvědomil: Teď je ta pravá chvíle to zkusit udělat.“³

Přesto, že firma funguje teprve 7 let, vytvořila si za tuto krátkou dobu na americkém i světovém filmovém trhu unikátní postavení. A24 se etablovala jako vizionářská tým, že vydává středně velké, stylové a hlavně kvalitní filmy. Činí tak v době, kdy se filmovým studiím vyplatí vyrábět převážně filmy s rozpočtem buď do 5 milionů \$, nebo filmové „spektáky“ s rozpočty nad 100 milionů \$, a hlavně v době, kdy mladí lidé stále častěji chodí do kina jen kvůli velkolepé podívané. Jde přitom často o typ filmů, které byly po vypuknutí finanční krize v roce 2008 na pokraji vyhynutí. A24 má ale o takové filmy zájem a snaží se je prezentovat jako kolektivní diváckou zkušenost. V propagaci se primárně zaměřuje na takovou demografickou skupinu, která by raději sledovala filmy na svých telefonech nebo tabletech. Není překvapivé, že si A24 takový cíl stanovila - je ale obdivuhodné, že ho dosahuje s takovými výsledky. Její filmy jsou prezentované takovým způsobem, že se A24 vždy s vybraným filmovým titulem i zvolenou strategií trefí do ducha doby a současných trendů. A24 se tímto povedlo překonat propast mezi nízkorozpočtovými nezávislými filmy a spektakulárními studiovými produkty. Firmě šlo vždy hlavně o prezentaci vlastních filmů, nikoli o prezentaci sebe sama, což dokazuje i minimum rozhovorů, které zakládající trio médiím dosud poskytlo: „Naším posláním je zaměřovat se na filmaře a jejich filmy, ne na nás samotné.“⁴ Přístup potvrzují i slova režiséra Harmony Korinea: „Hollywood je v současné době veden hlavně účetními. Takže

³ Baron, Zach. How A24 is Disrupting Hollywood | GQ. [online]. Copyright © [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.gq.com/story/a24-studio-oral-history> (překlad autora)

⁴ Why A24 is the future of film, and a super-brand in the making.. *Age of Ideas Alan Philips Inspiring Podcast Creativity Brand Food Miami* [online]. Copyright © 2021 [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://theageofideas.com/a24-future-film/> (překlad autora)

když najednou mluvíte s někým, kdo není „jenom účetním“, je to vzrušující. Mají k filmům vztah.”⁵

U společností, které z nuly najednou vyletí vzhůru, jsou úspěšné a často vizionářské se nabízí otázka, odkud pochází zdroje financí, které takový úspěch a expanzi umožnily. Počáteční kapitál (seed money), nutný k založení A24, poskytla investiční skupina Guggenheim Partners, což bylo možné i díky úzké vazbě na tohoto investora jedním ze zakladatelů Danielem Katzem. Úspěch, který firma v následujících letech po založení měla, a směr, kterým se vydala, byl ale umožněn jiným, podstatně větším obchodním partnerstvím. V září roku 2013 uzavřela A24 partnerství s provozovatelem satelitního televizního vysílání DirecTV (stoprocentním vlastníkem je firma AT&T Communications) v hodnotě 40 miliónů \$. Obchod měl A24 pomoci s růstem a akvizicemi a firmě DirecTV k tomu, aby získala potřebnou kulturní prestiž na trhu. Dohoda byla nastavená tak, že A24 každý svůj film, který měl být nasazený do americké kino distribuce, bude třicet dní před touto distribucí k dispozici uživatelům VOD⁶ služby DirecTV. Původní dohoda zahrnovala 12 titulů a vůbec prvním titulem, kterého se tato spolupráce týkala, byl *Nepřítel* (Enemy, 2013, Denis Villeneuve). Tržby prvních akvizic a jejich divácká atraktivita nebyly z počátku nijak výjimečné. A to i přesto, že šlo zpravidla o velice kvalitní filmy jako například neo-western *Slow West* (2015, John Maclean), který vyhrál na festivalu Sundance v soutěži World Cinema Dramatic Competition, byly tržby v amerických kinech pouze 229 094 \$.⁷ Co je ale důležité, A24 se během svého vývoje a s přibývajícimi roky dařilo na poli akvizic stále více. To se odráželo nejen na výrazně stoupajících číslech návštěvnosti, ale také na celkových tržbách jednotlivých filmů. Po dohodě s DirecTV uzavřela v roce 2013 společnost další obchod, a to s Amazon Prime Video (dříve Amazon Prime Instant Video), jednou z největších streamovacích služeb na světě. Dohoda zněla tak, že A24 službě poskytne, až na výjimky, každý svůj titul, jakmile vyjde na DVD či Blu-ray. Pro A24 šlo o další možnost, jak své filmy ukázat jinému segmentu diváků. Dokazují to slova Matthew Birese, provozního ředitele A24:

⁵ Baron, Zach. How A24 is Disrupting Hollywood | GQ. [online]. Copyright © [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.gq.com/story/a24-studio-oral-history> (překlad autora)

⁶ Video-on-demand - video na vyžádání

⁷ *Slow West* - Box Office Mojo. Home - Box Office Mojo [online]. Copyright © IMDb.com, Inc. or its affiliates. All rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: https://www.boxofficemojo.com/title/tt3205376/?ref_=bo_se_r_1

„Pro nezávislého distributora filmů, jako jsme my, je vztah s Amazon Prime určitou předpovědí uzavírání podobných obchodů i do budoucna. Naznačuje větší posun ve spotřebních návycích zákazníků. Nejen, že můžeme svůj obsah sdílet cílovému publiku, ale máme také přístup k lepším analytickým údajům našich filmů. Amazon je mimořádně inovativní a vizionářská společnost, jejíž rozsah a dynamika je pro naše filmy neuvěřitelně lákavá.“⁸

Dohoda s Amazon Prime byla ještě v roce 2015 prodloužena o další roky. Díky potenciálnímu vyššímu růstu na poli distribuce a navazujících obchodních aktivit byl A24 poskytnut úvěr ve výši 50 miliónů \$ (cca 1,9 miliardy Kč) od Comericy a Union Bank of California. „Tento úvěr představuje další logický krok v rozvoji našeho podnikání a poskytuje společnosti A24 kapitál a flexibilitu nezbytnou pro další zvyšování hodnoty všech zúčastněných stran,“⁹ uvedl Matthew Bires z A24. Díky viditelným úspěchům A24 bylo možné tento úvěr v roce 2016 ještě navýšit na 125 miliónů \$ (cca 2,7 miliard Kč). Ten poskytla zmíněná Comerica Bank ve spolupráci s Bank of America, JP Morgan a SunTrust.¹⁰ Svůj zatím poslední několikaletý obchod uzavřela firma v roce 2018 s technologickým gigantem Apple, pro jehož streamovací platformu AppleTV+ bude vyrábět původní filmy. Nejedná se ovšem o výrobní exkluzivitu, A24 bude i nadále moci vyrábět a distribuovat filmy mimo rámec zmíněné dohody. Ta neovlivní ani v budoucnu uzavírané obchody s konkurenčními firmami. Pro Apple je každopádně tato akvizice velmi důležitá mimo jiné kvůli obrovskému konkurenčnímu boji na trhu streamovacích služeb, které v posledních letech zažívají enormní nárůst diváků, resp. předplatitelů. V listopadu 2019 došlo k historicky první dohodě i s lineárním vysílatelem, kabelovou televizí Showtime, vlastněnou konglomerátem ViacomCBS. Té poskytne A24 vysílací práva na všechny své filmy,

⁸ Lewis, Hillary. Amazon Prime, A24 Announce Exclusive Multi-Year Streaming Deal – The Hollywood Reporter. *The Hollywood Reporter* [online]. Copyright © 2021 The Hollywood Reporter, LLC. All Rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/amazon-prime-a24-announce-multi-658584/>

⁹ Kilday, Gregg. A24 Secures \$50 Million Line of Credit – The Hollywood Reporter. *The Hollywood Reporter* [online]. Copyright © 2021 The Hollywood Reporter, LLC. All Rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/a24-secures-50-million-line-737977/>

¹⁰ Kilday, Gregg. A24 Increases Its Credit Facility to \$125 Million – The Hollywood Reporter. *The Hollywood Reporter* [online]. Copyright © 2021 The Hollywood Reporter, LLC. All Rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/a24-increases-credit-facility-125-868753/>

kteřé budou do 1. listopadu 2022 uvedené do distribuce (kromě děl natočených exkluzivně pro AppleTV+).

„Nemůžeme se dočkat, až divákům Showtime ukážeme tuto neuvěřitelnou sbírku filmů světové úrovně od některých z nejuznávanějších vizionářů tohoto odvětví,“ uvedl výkonný viceprezident společnosti Showtime Networks pro získávání obsahu a obchodní a právní záležitosti, Kent Severer. „Spolu s našimi oceněnými seriály, dokumenty, širokou nabídkou sportu a již zavedenou knihovnou filmových titulů jsou ikonické filmy A24 důkazem toho, že Showtime nabízí špičkový, kurátorsky vybraný obsah.“¹¹

2.1 Strategie

Unikátní postavení A24, v jakém se nachází v roce 2021, je pozoruhodné i vzhledem k tomu, že vychází z prostředí, které nikdy nebylo pro podobné nezávislé filmové společnosti úplně příznivé. Na počátku 90. let sice došlo ve Spojených státech k rozmachu nezávislých filmů a vznikla spousta nových relativně autonomních divizí velkých hollywoodských studií. Společnosti jako Miramax, Fox Searchlight Pictures nebo Sony Pictures Classics vyrostly právě z vysoce výnosného filmového trhu v 90. letech, ale od začátku do poloviny nultých let přestaly více či méně fungovat a nezřídka docházelo k výrazným škrťům v rozpočtech a restrukturalizacím. Takový byl i příběh asi nejznámější původně nezávislé společnosti Miramax, založenou Bobym a Harveym Weinsteinovými již v roce 1979. Tu po velkých úspěších v roce 1993 koupilo studio The Walt Disney Company a Bratři Weinsteinové nadále zůstali v jejím vedení, kde jim byla poskytnuta relativně velká míra autonomie. Různé druhy sporů ale zapříčinily jejich odchod v roce 2005 a od té doby se této společnosti víceméně přestalo dařit až v ní Disney v roce 2009 redukoval počet zaměstnanců téměř o 70 % a výrobu nových titulů snížil na tři snímky za rok.¹² V roce 2010 pak produkci nových filmů pozastavil úplně a z Miramaxu se stala

¹¹ Low, Elaine. Showtime, A24 Films Sign Exclusive Feature Output Deal - Variety. *Variety* [online]. Copyright © Copyright 2021 Variety Media, LLC, a subsidiary of Penske Business Media, LLC. Variety and the Flying V logos are trademarks of Variety Media, LLC. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://variety.com/2019/tv/news/showtime-a24-films-feature-output-deal-1203403946/> (překlad autora)

¹² Eller, Claudia. Disney to make drastic cuts at Miramax Films - Los Angeles Times. *News from California, the nation and world - Los Angeles Times*[online]. Copyright © 2021, Los Angeles Times [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2009-oct-03-fi-ct-miramax3-story.html>

výhradně distribuční společnost.¹³ Způsob, jakým tak rychle a prakticky neomezeně tyto společnosti rostly, se později ukázal jako ten největší problém. Buď musely ustoupit ze své *indie*¹⁴ strategie, nebo byly považovány za nevýdělečné a následně kompletně pohlceny svými mateřskými firmami. To samozřejmě není případ všech divizí a nelze celý problém zobecňovat pouze na základě ekonomického ukazatele. Vždy záleží na strategii a způsobu řízení, toho kterého vlastníka a rozložení vlastnických práv. Příkladem současné relativně autonomní divize velkého konglomerátu je Focus Feature, spadající pod NBCUniversal. Je navíc potřeba zmínit, že stejně jako u mnoha jiných průmyslových odvětví měla na těchto změnách výrazný podíl také globální finanční krize v roce 2008. Jak je ale možné, že si úplně nový nezávislý hráč na trhu filmové produkce a distribuce dokáže za tak krátkou dobu (2012-2021) vytvořit respekt napříč celým filmovým světem, a to v době, kdy mají její přímí konkurenti jako např. Annapurna Pictures problém sami se sebou a vlastní solventností? Důvody, proč se A24 rok co rok daří dosahovat úspěchů a udržovat konzistenci své tvorby, jsou shrnuty do pěti hlavních bodů.

Rozmanitost

Jedním z klíčových prvků, díky kterému se A24 odlišuje od ostatních distributorů, je to, že neustále hledá a vybírá filmy, které nejsou pouze stylové, ale obsahují upřímné a autenticky zpracované příběhy. V tom se samozřejmě až tak neliší od mnoha jiných společností, u A24 je ale mnohem více rozpoznatelná její opravdová vášeň k filmům a touha sdílet osobní příběhy z různých autorských perspektiv. Raději dá přednost originálnímu hororovému námětu místo snadnějšího výdělku v podobě remaku nebo pokračování jednoho ze svých desítek hitů. Tím nejzásadnějším kritériem je téma a způsob, jakým jsou filmy zpracovány. Slovy Davida Fenkela a Daniela Katze:

„Hledáme takové filmy, ze kterých můžeme díky našemu způsobu uvažování a našemu přístupu udělat něco speciálního. Pokud bychom měli prezentovat film stejným způsobem jako jakákoli jiná společnost, většinou to neuděláme. Vždy jsme přemýšleli tak, že musí být ještě další způsob (uvedení filmu na trh).“¹⁵

¹³ Heron, Ambrose. Miramax effectively closes down – FILMdetail. *FILMdetail – Cinema | DVD | Blu-ray | VOD* [online]. Copyright © [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.filmdetail.com/2010/01/29/miramax-effectively-closes-down/>

¹⁴ Independent film – nezávislý film

¹⁵ Zach, Baron. How A24 is Disrupting Hollywood | GQ. [online]. Copyright © [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.gq.com/story/a24-studio-oral-history> (překlad autora)

A24 neustále překvapuje svoje fanoušky a další potenciální diváky různorodostí žánrů a filmařů, se kterými pracuje. Klade důraz na umělce, který za příběhem stojí. Neomezuje se jen na jednu určitou generaci režisérů a režisérek. Je jedno jestli jde o herce, kteří natáčejí svůj debutový film (Bo Burnham, Jonah Hill), o začínající režiséry, kteří touží po větším úspěchu (Barry Jenkins, Trey Edward Shults, Ari Aster) či osvědčené a respektované autorky a autory (Claire Denis, Denis Villeneuve, Sofia Coppola). Hlavní myšlenka spočívá v tom, že v době, kdy jsou kina zahlcená všemi možnými remaky¹⁶, rebooty¹⁷, sequely¹⁸ a akčními blockbustery¹⁹, je nejdůležitější, aby osobití a nezávislí tvůrci měli co nejvíce možností vytvářet a natáčet své vlastní filmy a přicházet s novými a neotřelými nápady. Díky způsobu, jakým v současnosti velká hollywoodská studia fungují a tím, že se zaměřují primárně na velké kasovní hity, pro jejichž úspěch je nutné angažovat ty největší herecké a režisérské hvězdy, zůstává pro nezávislé firmy a tvůrce velké množství prostoru na druhé straně diváckého spektra. Široce rozkročená divácká obec bude vždy prahnout po kvalitních arthouseových²⁰ a žánrových filmech s originálně či osobitě zpracovaným tématem a A24 se stala předním dodavatelem filmů, které jsou natáčeny bez studiových zásahů a navíc bez kompromisů. V jejich odlišnosti je totiž ta největší síla.

Dalším neméně podstatným prvkem A24 je vizuální stránka jejich filmů. A24 se podařilo vytvořit relativně soudržný vzhled svých snímků. Nejde pouze o grafický design titulků, plakátů a dalších podobných propagačních materiálů, ale celkový vizuální koncept filmu. Ohromující a často i nestandardní způsoby snímání, barevná paleta, světlo. Všechny tyto prvky jsou ve filmech A24 velmi dobře rozpoznatelné. Není to tak, že by každý jejich film vypadal stejně nebo podobně, jde o to, že ač má každý film svůj vlastní vizuální koncept (občas i extrémní), přesto k sobě jednotlivé filmy esteticky sedí a vlastně se doplňují. Filmografie A24 díky tomu působí velmi kompaktně a pro některé diváky možná o to přitažlivěji.

¹⁶ Nové zpracování staršího filmového díla

¹⁷ Restart filmového díla nebo filmové série

¹⁸ Filmové pokračování

¹⁹ Velkorozpočtový film vzbuzující masový zájem diváků

²⁰ Filmy, které se svým zpracováním, formou nebo tématem snaží přenést film do umělecké formy a jsou osobitou výpovědí autorské vize režiséra

„Je to, jako by se samotná podstata použití barevných palet nebo určitých vizuálních motivů stala podpisovou ochrannou známkou A24. To lze vidět ve filmech jako *Moonlight*, kde se opakovaně používají různé odstíny modré a fialové, nebo v seriálu *Euforie*, ve kterém se pravidelně opakuje využívání plynulých, rychlých záběrů či vertikálního pohybu kamery. I když tyto dva projekty vyprávějí naprosto nesourodé příběhy a používají jiný kinematografický přístup, zdá se, že oba sdílejí určitou vizuální kvalitu a identitu, která je pro A24 jedinečná.“²¹

Tvůrčí svoboda

Dalším charakteristickým znakem filmů A24 je minimální zapojení studia do výsledné podoby filmů. Od prvotního námětu, vývoje filmu až po finální střih firma prakticky nezasahuje do tvůrčí činnosti autorů jednotlivých snímků. Konečné rozhodnutí o finální podobě filmu je ponecháno na režisérovi rozhodnutí, což například u hollywoodských studiových filmů není v současné době vůbec běžná praxe. Naopak, tzv. finální střih (final cut) je v těchto velkých produkcích umožněn výjimečně, a to pouze velkým režisérským osobnostem (jakými jsou např. Steven Spielberg, James Cameron či Christopher Nolan). Nezřídka kdy se stává, že se člověk dočte o probíhajících sporech a soudních tahanicích právě ohledně zmíněné podmínky. Studia se tím snaží ze svého pohledu chránit hlavně komerční zájmy daného projektu:

„Mnoho filmových režisérů považuje své filmy za ‚umělecká díla‘, a proto by mohli souhlasit s tím, že se vzdají určité finanční odměny výměnou za právo na finální střih. Vzdání se závěrečného střihu však pro velká studia obecně není schůdnou možností, a proto je toto právo nadále přiznáváno velmi omezenému počtu elitních režisérů. Nezávislí producenti jsou v tomto ohledu někdy o něco shovívavější, ale i nezávislí producenti mají většinou pocit, že jejich právo na finální střih je zásadní pro ochranu jejich vlastních investic. Proto většinou nejsou ochotni riskovat, že režisér obětuje komerční prvky filmu kvůli ‚umění‘. I když ve většině případů nemusí být právo finálního střihu uděleno, je možné vyjednat počet střihů, které studio udělí režisérovi

²¹ Lingad, Madeleine. The Appeal Of A24. *Unpublished Zine* [online]. Dostupné z: <https://www.unpublishedzine.com/film-1/the-appeal-of-a24> (překlad autora)

(než bude moci provést vlastní změny), stejně jako počet testovacích projekcí, jež režisérovi budou zaručeny, aby mohl těžit z reakce publika.“²²

Pro spoustu autorských režisérů je ale zmíněná tvůrčí svoboda natolik zásadní, že by si ani neuměli představit bez této možnosti tvořit.

„Britský filmař Mike Leigh tvrdí, že bez toho by filmování ‚nestálo za to‘. Pro tureckého režiséra Nuriho Bilge Ceylana, jehož film *Zimní Spánek* vyhrál Zlatou palmu v Cannes, je tvůrčí svoboda zásadním předpokladem pro to být filmařem. ‚Moje motivace vychází pouze z této (tvůrčí) svobody‘, říká.“²³

Pro A24 jsou výše zmíněné producentské zásahy nežádoucí. Jde naopak o co nejsobitější autorský pohled. Ten se ovšem netýká pouze autorů scénáře a režisérů, ale třeba i hlavních rolí. A24 nejčastěji volí takový přístup, který by konzervativnější studia většinou neakceptovala a často jde o filmy, které by jindy a jinde možná ani nevznikly. Je jedno jestli jde o kontroverzní téma, nebo jestli hlavní roli ve filmu hraje neznámá černošská herečka, jestli jde o hororový film jako *Slunovrat* (Midsommar, 2019, Ari Aster) s nejvyšším filmovým ratingem NC-17²⁴, queer²⁵ drama nebo o komediální romanci mladistvých. Filmy A24 jsou vždy vybírány právě s důrazem na tuto odlišnost. Nejzásadnější není pravděpodobnost komerčního úspěchu, ale možnost dovést tento typ filmů k úspěchu (komerčnímu i festivalovému) svojí vlastní cestou.

V čem si ale studio obvykle udržuje maximální kontrolu, je následná propagace a distribuce svých filmů. A24 vymýšlí ve většině případů kompletní marketingové strategie samo, a to do posledního detailu. Služby digitálních marketingových agentur, jejich

²² APPLETON, Dina a Daniel YANKELEVITS. Hollywood dealmaking: negotiating talent agreements for film, TV, and new media. Third Edition. New York, NY: Allworth Press, [2018]. ISBN 978-1621536581, s. 351-352. (překlad autora)

²³ Brook, Tom. Director v studio: Who should have final cut? - BBC Culture. *BBC - Homepage* [online]. Copyright © 2021 BBC. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/culture/article/20140603-director-v-studio-whos-right> (překlad autora)

²⁴ film obsahuje velmi výrazné projevy sexuality, násilí, hrubé mluvy, nahoty apod. Klasifikace NC-17 zároveň znamená, že film nesmí navštěvovat mládež do 17 let

²⁵ Zastřešující termín, jež má za cíl týkat se všech osob s menšinovou sexuální orientací a genderovou non-konformitou

nástroje a data využívá primárně k nalezení co nejpřesnější cílové skupiny diváků, nejčastěji se jedná o mladší generace jako jsou mileniálové²⁶ apod. Pro ty pak hledá nejvhodnější (často i kontroverzní) způsob propagace. Zvolí vhodné sociální sítě a informační kanály. Neplatí velké peníze za klasickou reklamu v televizích, spíše využívá tyto prostředky jinde, investuje například do reklam na sociálních sítích a volí takové nástroje (vizualita, trendy barevnost, humor) aby cíloví uživatelé nevnímali tuto propagaci jako pouhou reklamu, ale jako obsah, který chtějí sami šířit dál do svých kruhů. Což je asi ta nejlepší možnost propagace, která se komukoli může podařit - když zákazníci zdarma a rádi šíří cizí produkt mezi další skupiny potenciálních zákazníků, kteří ani v okruhu cílových skupin původně nebyli. V tomto ohledu se A24 liší od jiných nezávislých filmových společností, které přesto, že film sami produkují či koprodukují, jeho exploataci pak přenechávají jiné distribuční společnosti.

Marketing

Mít v nabídce dobré filmy ale nestačí, neméně důležitý je dnes i propracovaný marketing. Ten je na první pohled asi nejrozpoznatelnější předností A24. Nejen jakým způsobem a v jaké míře tato společnost prezentuje a uvádí na trh své filmy, ale i jak propaguje svojí vlastní značku.

Jedinečný přístup k marketingu svých filmů vychází u A24 hlavně z důkladně osvojené práce s daty. Jak již bylo zmíněno, firma využívá nástroje digitálních marketingových agentur k tomu, aby o svých potenciálních divácích zjistila co možná nejvíce informací a mohla tak co nejpřesněji zacílit svoje filmy. Takto zjišťovaná data firmu nasměrovala blíže k mladším generacím diváků, kteří si již zcela osvojili používání všech moderních technologií, sociálních sítí i např. využívání streamovacích služeb. Tento způsob propagace má pro A24 i ekonomické benefity, místo aby se soustředila na složitější a finančně mnohem náročnější kampaně pro starší generace diváků, zaměřením se na mladší technologicky gramotnější generaci tím snižuje vlastní distribuční náklady. Jedním z možných rizik, která A24 podstoupila, bylo zpřístupnění jejích filmů právě streamovacím službám, což mohlo mít za následek menší tržby z kin.

²⁶ označení generace lidí, kteří dosáhli dospělosti na přelomu 21.století

U A24 se tento krok ale primárně vyplatil, a to i díky rostoucí popularitě a markantnímu nárůstu uživatelů streamovacích služeb zejména během pandemie Covid-19²⁷. Kina byla během této doby nuceně zavřená a A24 již měla celý svůj filmový katalog na streamovací službě Amazon Prime. Díky této strategii získala A24 diváky i z odlišného spektra. Jde totiž o diváky, kteří si lístek do kina nekoupí a dají přednost spíše streamování filmů z pohodlí domova.

A24 se navíc nebojí své filmy propagovat všemi možnými způsoby, virálním a občas i kontroverzním a guerrillovým marketingem²⁸.

„Asi nejméně ortodoxní marketingová metoda přišla na filmovém festivalu SXSW v roce 2015 při propagaci sci-fi snímku *Ex Machina* Podle AdWeek vytvořili geniálně zpracovaný, ale falešný Tinderový profil Avy (hlavního robota ve filmu), který byl viditelný pouze pro uživatele v Austinu, kde se zmíněný SXSW koná. Použili dva obrázky herečky Alicie Vikander (která Avu ve filmu hrála), aby nalákali uživatele Tinderu na přejetí prstem doprava na obrazovce, což následně vyvolalo rozhovor, kterým byl dialog z tohoto filmu a skončil odkazem na oficiální instagramový profil Alicie Vikander. Tento pokus známý jako „Ex Machina Tinder Turing test“ posunul filmový marketing zase o krok dál, a to nejen tím, že byl technicky zdatný, ale i nepopíratelně chytrý.“²⁹

Odlíšný je i přístup A24 ke zkušebním projekcím. Například u velkých studiových filmů umožňovaly zkušební projekce získat od diváků zpětnou vazbu ještě v průběhu finalizace filmu a zatáhnout za záchranou brzdu včas. Také mohou tvůrcům pomoci ujasnit si, kterou cestou se vydat, co funguje a co ne. Význam takových projekcí v poslední době poklesl, hlavně kvůli příchodu sociálních médií a většímu množství spotřebitelských informací, které mají studia k dispozici. A24 přistupuje k těmto projekcím odlišně. Nesnaží se o změnu finální podoby svých filmů, ale tyto projekce využívá ke zjištění, do jaké míry

²⁷ vysoce infekční onemocnění, které je způsobeno koronavirem SARS-CoV-2

²⁸ nekonvenční forma propagace s cílem vzbuzení maximálního zájmu za použití omezeného rozpočtu

²⁹ Shelfer, Michael. A24: The Makings of an Independent Film Empire. *Talk Film Society* [online].

Dostupné z: <https://talkfilmsociety.com/articles/a24-the-makings-of-an-independent-film-empire> (překlad autora)

a v jaké intenzitě tyto filmy inzerovat, resp. propagovat. To znamená především to, že filmy, které se při zkušebních projekcích neukáží v nejlepším světle a zároveň nemají jedinečný marketingový a prodejní potenciál, jsou distribuovány v tichosti bez oslňujících marketingových kampaní, jako např. *Hot Summer Nights* (2017, Elijah Bynum). Opačným příkladem byl např. *Spring Breakers* (2012, Harmony Korine) - film, jenž měl před zahájením distribuce velmi negativní divácký ohlas, ale marketingový potenciál filmu byl ohromný. I to je síla této distribuční společnosti, vytvořit co největší marketingový „humbuk“ okolo svých hitů a ty „nepovedené“ a neperspektivní tiše a bez zbytečného halasu vypustit do světa. K nezaujatému divákovi se pak dostanou hlavně ty kvalitní snímky a prestiž A24 tím nijak neutrpí. Jedná se o luxus, který si studia s větším rozpočtem často nemůžou a nechtějí dovolit. Velké *blockbustery*, i ty méně kvalitní, budou vždy široce a hojně propagované kvůli minimalizaci ztrát a zvýšení finanční návratnosti takového projektu. Problém je, že veřejnost pak velmi dobře ví i o těch nepovedených velkých filmech, což může pro to které filmové studio znamenat ztrátu prestiže i dosavadního postavení na trhu, potažmo menší návštěvnost u jejich budoucích titulů.

Jako nástroj k distribuci svých propagačních materiálů využívá A24 primárně sociální sítě a internetové kanály. Má účty na Twitteru a Facebooku, na denní bázi pak k propagaci používá svůj oficiální účet na Instagramu a dalších neméně populárních sociálních sítí typu Snapchat, Pinterest či Tumblr, který je uspořádán spíše jako takový moodboard³⁰.

„Instagram je jako „výběr z nejlepšího“, kde zveřejňujeme oblíbený obsah z našich dalších kanálů, stejně jako fotografie a plakáty z našich filmů... Když se podíváte na náš Tumblr, uvidíte, že je to úplně jiná věc; je to všechno o kombinaci obrázků a GIFů³¹ a o tom, jakým způsobem jsou uspořádány.“³²

³⁰ Obrazová koláž vyvolávající určitý pocit, náladu a asociace

³¹ Grafický formát, využívaný převážně pro malé animace či krátká videa s nízkým rozlišením

³² Lazauskas, Joe. A24's Social Media Strategy Mystery And All Her Secrets Revealed. Content Marketing Platform and Expert Content Creators | *Contently* [online]. Copyright © Contently 2021 [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://contently.com/2013/09/30/the-mystery-genius-behind-a24s-hilarious-content-reveals-how-to-break-all-the-rules-nd-get-away-with-it/> (překlad autora)

Kromě sociálních sítí, které maximálně a efektivně využívá jak pro komunikaci s fanoušky a diváky, tak pro interakci s filmovými profesionály a tvůrci vně i mimo své universum, vytváří A24 multimediální projekty a různé reklamní zboží včetně oblečení a dalších módních doplňků. V roce 2018 byla spuštěna série podcastů, kde spolu v každé epizodě diskutovaly zpravidla dvě osobnosti filmového průmyslu. Nešlo jen o autory spadající pod křídla A24 (Robert Eggers, Ari Aster, Kelly Reichardt, Awkwafina), ale i respektované hollywoodské osobnosti, jako např. Martin Scorsese a Paul Thomas Andersen a další. Obsah, který z těchto podcastů vychází, pak A24 transformuje ve videa na Youtube, playlisty na Spotify či skrze své oficiální internetové stránky v různé tematické články. S pravidelností vydává i vlastní časopis (tzv. zine), kdy každé jednotlivé číslo svěří jednomu z tvůrců filmu, který zrovna distribuují, toto číslo pak daná osobnost (Jonah Hill, Claire Denis, Janicza Bravo) kurátorsky zastřeší a tvoří jeho obsah. Zine se dá – se spoustou dalších produktů se značkou A24, signifikantních propagačních předmětů pocházejících z jejich filmů (například odznak z hororového filmu *Děsivé dědictví* nebo stolní společenská hra tematicky spojená s filmem *The Green Knight*) – koupit v e-shopu. Tam lze nalézt i kvalitně designově zpracované scénáře v podobě knih, různé grafické produkty, ale třeba i vonné svíčky, vytvořené tematicky i barevně podle filmů, či obojky pro domácí zvířata s logem A24. Různorodou nabídku tvoří i sortiment oblečení, který si svým designem a důrazem na současné módní trendy nezádá s módními značkami pro mladé. Od minimalistických bílých triček s logem A24, plážového ručníku či mikiny s portrétem Adama Sandlera z filmu *Drahokam*, většina oblečení je velmi rychle vyprodána. I díky tak široké škále produktů, kterou A24 nabízí, společnost vlastně dominuje na trhu filmového zboží mezi konkurenčními filmovými značkami.

Nezávislost

A24 má velkou výhodu ve svých zakladatelích. Všichni tři za sebou mají dlouholeté působení v distribučních a produkčních společnostech od těch velkých až po nezávislé. Jejich odlišný přístup je daný i tím, že pocházejí hlavně z New Yorkského filmového prostředí, které je přeci jen v některých ohledech jiné než to hollywoodské. Katz, Fenkel i Hodges mají nepřehledné množství praktických zkušeností s filmovým trhem (nejen tím v USA), produkcí nízkorozpočtových filmů a také dokáží velmi dobře rozpoznat, co funguje a co méně. Všichni tři velmi dobře znají historický vývoj amerického nezávislého filmu i společností, které v něm začínaly. Ty zažily v 90. letech svůj *indie* vrchol, ale jejich

strategie byly neudržitelné, což vedlo k tomu, že byly postupně pohlcovány velkými konglomeráty. Vlivem postupného diváckého nezájmu a finanční krizí pak postupně rušeny. A24 deklaruje svoji nezávislost od začátku a tento směr si udržela i odmítnutím nabídky na odkup americkou mediální společností NBCUniversal. Otázkou samozřejmě je, zdali se taková akvizice neuskuteční v budoucnu. Dle časopisu *Variety* je odhadovaná cena této společnosti až 3 miliardy \$ (cca 64,5 miliardy Kč) a zájemců by mohlo být několik, např. Apple, kterému by se akvizice A24 určitě hodila v konkurenčním boji s Netflixem či Amazonem.³³

Myšlenkou A24 je především návrat nezávislého filmového průmyslu ke kořenům, a to za pomoci menšího, ale specializovanějšího distribučního modelu zaměřeného více na filmy a méně na zisky. Aby takový “business” model mohl dlouhodobě fungovat, musela společnost A24 provést revoluci ve svých marketingových technikách, aby se jí dařilo udržovat nízké náklady i nízké marže. Na rozdíl od jiných společností, které se sice prezentují jako nezávislé, ale ve skutečnosti jsou to jen ztrátové divize svých mateřských společností, se A24 tento kompletně nezávislý model zatím vyplácí. A24 se stala jednou z prvních distribučních společností, které přijaly sociální média jako svou hlavní propagační platformu. Využívá služby marketingových start-upů, jako je např. Operam, který pomocí svých vlastních algoritmů a webových analýz určuje, kde a jak se na nejlépe a nejefektivněji na sociálních sítích utrácení peníze. Tím, jak se sociální média stala hlavní součástí značky A24, je logické, že 95 % marketingového rozpočtu míří do online prostoru, zejména s ohledem na to, že jejím cílovým publikem jsou primárně zástupci generace Z³⁴ a mileniálů. Oku současného diváka se takový styl propagace může zdát již naprosto běžný, v roce 2012 to ale bylo spíše ojedinělé a už vůbec nebylo normální, že by šlo do online marketingu takové procento rozpočtu.

A24 si určitou nezávislost, nebo spíše tajemnost, udržuje i tím, že velmi výjimečně poskytne některý její zástupce rozhovor do médií, natož aby odkrýval podrobnosti své

³³ Donnelly, Matt. A24 Explored Sale for \$3 Billion - *Variety*. *Variety* [online]. Copyright © Copyright 2021 Variety Media, LLC, a subsidiary of Penske Business Media, LLC. Variety and the Flying V logos are trademarks of Variety Media, LLC. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://variety.com/2021/film/news/inside-a24-billion-dollar-sale-1235018988/>

³⁴ Označení generace lidí narozených od poloviny 90. let 20. století do roku 2012

vlastní strategie. V určitém ohledu to připomíná praktiky Netflixu, který nikdy nezveřejňuje oficiální čísla a způsob, jak uvnitř firmy sledovanost a divácké návyky měří a hodnotí. To, s jakými autory i filmy A24 pracuje, jí pomáhá navazovat spolupráci s dalšími autory podobného zaměření. Ti jsou k ní vstřícnější o poznání více, než tomu bylo v úplných začátcích A24, kdy o firmě nevěděli prakticky nic. Ale entuziasmus, osobní přístup a zapálení pro specifický typ projektů je pro ně přesvědčivější, než nabídnout svůj film k dispozici velké distribuci, pro kterou by to mohl být jen další film v řadě.

Rozpočtová zodpovědnost

A24 si udržuje finanční zodpovědnost jak při nakupování distribučních práv na filmových festivalech a trzích, tak při výrobě vlastních filmů, do kterých dává své finance. Smyslem bylo a je nakupovat distribuční práva co nejlevněji (hlavně v začátcích firmy) a výrobní rozpočty svých filmů udržovat v maximálním limitu 10 milionů \$. Průměrně se rozpočet filmu A24 pohybuje mezi 5-10 miliony \$ (110-220 milionů Kč). Tato hranice má za cíl firmě zajistit hlavně rozpočtovou stabilitu. A24 totiž předem počítá s tím, že některé nakoupené i vyprodukované filmy budou ztrátové, a částka, kterou si může dovolit u každého jednoho projektu trazit, je právě hranice 5-10 milionů \$. Za krátká léta svého působení A24 měla vždy autory a filmy na prvním místě a tuto strategii může naplňovat tak, že filmy, které se v kinech stanou diváckými hity, pomáhají svým vysokým ziskem firmě k tomu, aby na konci každého roku nebyla v červených číslech. Finance, které každý rok vydělá na svých největších hitech, pak překrývají ztráty těch menších a divácky méně atraktivních filmů. A24 pak může být zisková i přesto, že ziskům nepodřizuje svojí tvůrčí vizi. Např. ze 13 filmů, které v roce 2019 distribuovala, hned více než polovina, konkrétně 8 z těchto snímků, bylo prodělečných. Zbylých 5 ale vydělalo tolik, že ke ztrátě nakonec nedošlo. A24 tak stále může dávat prostor originálním námětům i třeba s rozpočtem pouhých 1,5 milionu \$ (cca 33 milionů Kč) s vědomím, že buď se z něj stane kasovní trhák a zaplatí další dva stejně malé filmy. Anebo půjde o film, který sice přitáhne málo diváků, ale finanční stabilitu A24 neohrozí. A navíc zbyde možnost, že i přesto, že si film nevedl dobře v kinech, na streamovacích službách z něj bude hit. To se stalo například s filmem *Slow West*, který vydělal v amerických kinech pouhých 220 tisíc \$ (4,7 milionů Kč) a vidělo jej 27 tisíc diváků. Na streamovací službě Amazon Prime se z něj ale stal divácký hit, který byl oceněný i odbornou kritikou. Strategie, že má produkční studio na prvním místě autorskou vizi, kterou podpoří slušným,

ale pro firmu zodpovědným budgetem, samozřejmě není ve filmovém průmyslu ničím novým.

„Hollywood byl v rozmezí 60. až 80. let nejpřívětivějším místem pro nadějně filmaře. Znudění diváci nechtěli prověřená témata, díky čemuž studia přistoupila k nezvyklé politice: každý autor dostane tolik prostředků, kolik potřebuje. Důležité bylo, aby režisér dokončil film včas. Ve všem ostatním měl volnou ruku, díky čemuž mimo jiné nedocházelo k ostrým vstupům producentů, kteří by škrtili rozpočet a drželi nad autorem pevnou ruku, aby se výsledný film neutrhl ze řetězu.“³⁵

Třeba společnost United Artists razila v 70. letech tento, pro autorské režiséry velmi příznivý, systém, aby osvěžila filmový trh o nové a nadějně autory. Dlouho byla tato strategie úspěšná, dokud nedošlo v roce 1980 na natáčení filmu *Nebeská brána* (Heaven's Gate) oscarového režiséra Michaela Cimina. Film dopadl naprosto katastrofálně, přes svůj obrovský budget (přibližně 956 milionů Kč, původní rozpočet byl 163 milionů Kč) vydělal film v kinech celosvětově pouhých 74 milionů Kč. Pro United Artists byl tento propadák bohužel fatální, společnost musela následně vyhlásit bankrot a režiséru Ciminovi tento neúspěch prakticky pohřbil kariéru. Touto událostí také skončila éra tzv. Nového Hollywoodu a autorští režiséři se ocitli pod mnohem větším dohledem producentů a studií. Takto černý scénář se u A24 ovšem v brzké době předpokládat nedá, a to právě i díky zmíněnému limitu jednotlivých rozpočtů, který zatím nikdy u žádného svého filmu nepřekročila.

2.2 Filmografie

A24 začínala v roce 2013 výhradně jako distribuční společnost a první film, na který získala práva, byla komedie *Prozření Charlieho Swana III* (A Glimpse Inside The Mind of Charles Swan III, 2012, Roman Coppola). Mělo jít o film, který bude velkým návratem pro někdejší hereckou hvězdu Charlieho Sheena. Stal se ale naprostý opak, Sheen dal

³⁵ Chvála, Tomáš. Slavné propadáky: Nebeská brána – přelomové dílo, které pohřbilo Nový Hollywood | *Kinobox.cz* [online]. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.kinobox.cz/clanek/6715-slavne-propadaky-nebeska-brana-pribeh-zmareneho-talent>

od propagace filmu ruce pryč a žádný jeho hvězdný comeback se nekonal. Film sice neměl nijak oslnivá čísla, v kinech vydělal pouhých 45 000 \$ (cca 1 milion Kč), A24 tím na sebe přesto dokázala upoutala pozornost a naznačila směr, který plánuje v následujících letech razit. Další akvizice A24 už byly také o poznání úspěšnější a portfolio distribučních filmů se začalo rozšiřovat a mířit tím správným směrem.

„A24 neustále překvapuje své fanoušky v tom, jaké typy filmů se rozhodne pořídit, aniž by se omezovala na jakýkoli žánr. Důkazem toho je, na jak žánrově i tematicky odlišných filmech se A24 dosud podílela. Od intimních historických arthouseových filmů až po psychologické thrillery a horory. Je skutečně obdivuhodné, do jaké míry dává společnost režisérům během výrobního procesu tvůrčí svobodu. ... Respektuje, že každý filmař má své vlastní jedinečné vize, a proto nedovolí, aby tomu cokoli překáželo.“³⁶

Tři roky po založení A24 se toto distribuční studio rozhodlo, že už se nebude zaměřovat pouze na distribuci filmů do kin, ale že založí i televizní divizi. A tak v roce 2015 vznikla A24 Television. Cílem je nejen nabízet televizním a streamovacím službám nápady, ale scénáře kompletně vyvíjet a výrobu pilotních dílů financovat z vlastních zdrojů. Snaží se tak zajistit co největší autorskou svobodu a držet se své vize i v televizní tvorbě. Hned o rok později se A24 posouvá ještě dál a začíná produkovat své vlastní filmy. Prvním takovým byl oscarový film *Moonlight* a v následujících letech jich produkuje stále více. Původně pouze distribuční studio se tímto transformovalo, a kromě distribuce filmů do kin začíná produkovat a financovat své vlastní filmy, seriály a zábavné pořady. Udržuje si tak od začátku do konce co největší kontrolu nad svými multižánrovými projekty.

2.2.1 Distribuční filmy

Z distribučních filmů uvádím pět nejúspěšnějších snímků, řazených sestupně podle tržeb v amerických kinech. Konečná čísla čerpám z internetových stránek Box Office Mojo, které systematicky sledují a počítají nejen americké ale i celosvětové tržby

³⁶ Lingad, Madeleine. The Appeal Of A24. *Unpublished Zine* [online]. Dostupné z: <https://www.unpublishedzine.com/film-1/the-appeal-of-a24> (překlad autora)

jednotlivých filmů v kinech. Nejprve uvádím český distribuční název filmu, v závorce pak originální název.

Drahokam (Uncut Gems, 2019, Benny Safdie, Josh Safdie)

Tržby v amerických kinech: 50 023 780 \$ (1 090 993 000 Kč)

Drahokam je zatím nejúspěšnější film A24, co se týče tržeb v amerických kinech. Festivalová premiéra proběhla v roce 2019 na Telluride Film Festival v Coloradu. Do kin v USA tento film vstoupil nejprve v omezené distribuci 13. prosince a o dvanáct dní později do široké distribuce již pod hlavičkou A24. Mezinárodní distribuční práva ukořistil Netflix. Film byl nominován na filmové ceny jako Gotham Awards, Film Independent Spirit Awards, National Board of Review a další. Druhý film bratrů Safdieových vzbudil spoustu ohlasů už kvůli obsazení Adama Sandlera do hlavní role. Sandler, který je znám především z potrhých komedií, opět po čase dokázal, že zvládne přesvědčivě zahrát i charakterní postavu. A právě herecké výkony, svěží režisérský přístup, vizuál a hudební doprovod Daniela Lopatina udělaly z *Drahokamu* jeden z nejsvébytnějších filmů roku 2019 a nezdá se, kdy se mluvilo právě o nominacích na Oscara. Film byl obecně kladně hodnocen spíše filmovými kritiky než samotnými diváky. Zajímavostí je, že distribuční práva na tento film koupila A24 již dva roky před vznikem filmu, a to na festivalu v Cannes, kde byl v soutěži jejich debutový film *Dobry čas* (Good Time, 2017).

Lady Bird (USA, Greta Gerwig)

Tržby v amerických kinech: 48 958 273 \$ (1 067 456 000 Kč)

Komediální drama *Lady Bird* sice vydělalo v amerických kinech o 1 milion \$ méně než *Drahokam*, díky polovičnímu výrobnímu rozpočtu (*Lady Bird* 10 milionů \$ oproti 20 milionům \$ u *Drahokamu*) jde ale poměrově o zatím nejvýdělečnější distribuční hit A24. Debutový film herečky, režisérky a scenáristky Greta Gerwig (jako herečka je známá z filmů jako *Frances Ha* či *Ženy 20. století*) se ukázal být hitem celosvětovým a kriticky ceněným (mezinárodní distribuční práva ukořistila distribuční společnost Focus Features). Kromě nominací (Oscar, BAFTA) vyhrál film i americké Zlaté Glóby za nejlepší film a za nejlepší ženský herecký výkon v hlavní roli.

Příběh o dospívání (coming-of-age) sedmnáctileté Christine (Lady Bird), která se připravuje na odchod ze střední školy a hledá, jak se svojí matkou najít společnou řeč, měl světovou premiéru v září 2017 na Telluride Film festivalu, stejně jako *Drahokam* a mnoho dalších filmů A24. Ta se na výrobě tohoto filmu finančně nepodílela, ale distribuční práva zakoupila ještě před zmíněnou premiérou. Producent filmu Eli Bush k distribučním plánům dodává:

„Pro takto speciální film jsme hledali distributora, který bude schopný filmu ušít distribuční strategii přímo na míru a A24 se ukázala jako nejvhodnější partner. Dokáže najít ty správné lidi, aby film viděli a aby o filmu psali. Věnovala pozornost trailerům, vizuálním materiálům, zkrátka každému detailu. S filmem jako je tento nechcete být jedním z mnoha, na který bude použita klasická šablona, potřebujete speciální a uvěřitelnou kampaň a tu nám A24 nabídla. Od začátku propagovali film takový, jakým skutečně byl.“³⁷

Děsivé dědictví (Hereditary, 2018, Ari Aster)

Tržby v amerických kinech: 44 069 456 \$ (960 863 000 Kč)

Tento ve všech filmových kruzích skloňovaný hororový film byl debutem jednoho z nejzajímavějších současných amerických hororových režisérů Ariho Astera. Film, ve kterém začne rodina včetně hlavní postavy Annie (hraje ji Toni Collette) po smrti jejich matky, resp. babičky odkrývat děsivá tajemství o svých předcích a snaží se vyhnout fatálnímu konci, se stal jedním z průkopnických snímků nového nazírání na mainstreamový hororový žánr, který se do té doby čím dál více stával šablonovitějším a předvídatelným. Aster a další režiséři (Jordan Peele, Robert Eggers) ale tomuto žánru pomohli svým odlišným přístupem „vstát z mrtvých“ a jejich filmy jsou příčinou toho, proč si na tento stále do určité míry opomíjený a nerespektovaný žánr nachází do kin cestu i spousta diváků, kteří by dříve na horor do kina nepřišli. Tyto filmy jsou vnímané jako kvalitní, detailně propracované, lišící se nejen koncepčně zpracovanými tématy, ale

³⁷ Galuppo, Mia. 'Lady Bird' Producer on the Benefits of a Small Budget and Director Greta Gerwig's "Huge Ambitions" – The Hollywood Reporter. *The Hollywood Reporter* [online]. Copyright © 2021 The Hollywood Reporter, LLC. All Rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/lady-bird-producer-benefits-a-small-budget-director-greta-gerwigs-huge-ambitions-1087079/>

i vizuálním zpracováním. Vznikly tak nové pojmy hororového žánru, které mají za cíl označit právě větší kvalitu těchto hororů. „Středobodem diskuse se stala potřeba vystihnout esenci kvalitního hororu. Termíny „high-concept horror“ (vysoké pojetí hororu) nebo „elevated horror“ (povznesený horor) v ní proto nahradily pojem thriller, který se pro „lepší“ horory používal od devadesátých let a původně označoval mix psychologického dramatu, detektivky a právě hororu.“³⁸

A24 si hororové filmy do své distribuce vybírá pravidelně a také s nimi pravidelně slaví úspěchy. Je jednou ze společností, která filmům tohoto žánru dává velký mediální prostor a o to více šokující a originálnější kampaně k jejich exploataci používá. Festivalová premiéra proběhla v lednu 2018 na festivalu Sundance a do téměř 3000 amerických kin byl film úspěšně nasazen 8. června téhož roku. Tržby skončily vysoko nad očekáváním, možná i díky lehce šílenému marketingu, kdy např. účastníci premiérového půlnočního promítání filmu našli během následujícího rána u svých dveří různé modely ručně vyráběných panenek, které ve filmu hrály důležitou roli.

„Myslím, že panenky jsou skvělý nápad,“ řekla AListDaily Karie Bible, analytička a filmová historička z Exhibitor Relations. „Je to strašidelné a snadno se stane virálním.“ V zásadě je základem nabídnout veřejnosti kontroverzní marketingový nápad a ten už se pak šíří prostřednictvím sociálních sítí sám.“³⁹

Moonlight (2016, Barry Jenkins)

Tržby v amerických kinech: 27 854 932 \$ (604 870 000 Kč)

Moonlight je úplně první film, který společnost financovala kompletně ze svých zdrojů a pro A24 to byl první krok k transformaci z čistě distribuční společnosti na plnohodnotné studio, které produkuje a distribuuje filmy, seriály i televizní pořady. Film je adaptací divadelní hry *In Moonlight Black Boys Look Blue* od autora Alvina McCraneyho

³⁸ Křenková, Jarmila. Režisér Slunovratu Ari Aster varuje: rodina je základ kultu – A2larm. *A2larm – Squatujeme mediální prostor od roku 2013*. [online]. Copyright © 2021 [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://a2larm.cz/2019/09/reziser-slunovratu-ari-aster-varuje-rodina-je-zaklad-kultu/>

³⁹ Duran H. B.. Hereditary Guerrilla Marketing Helps Box Office Success. *AList*. [online]. Copyright © 2021 AList [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.alistdaily.com/entertainment/hereditary-guerrilla-marketing-helps-scare-up-box-office-success/>

a vypráví příběh introvertního chlapce Chirona a tří fází jeho dospívání. Matka je narkomanka a tak má Chiron nejbližší k místnímu drogovému dealerovi, který je pro něj prakticky náhradním otcem (Mahershala Ali). Jak Chiron vyrůstá, zápasí sám se sebou, svojí sexualitou a tím, co znamená být mužem. Důležitý portrét současného afroamerického života a intenzivně osobní a poetická meditace o identitě, rodině, přátelství a lásce ostře zkoumá právě tato zmíněná témata, jež se točí kolem dospívajícího afroameričana během éry „války proti drogám“ v 70. letech v Miami.

V pořadí druhý film režiséra Barryho Jenkinse je asi největším a neúspěšnějším filmem z produkce A24, Stejně jako je film nesmírně důležitým pro nezávislou americkou queer kinematografii, je i takovým symbolickým milníkem vzestupu A24.

„Jedná se pravděpodobně i o dosud neúspěšnější film s kompletním afroamerickým obsazením v historii USA, umělecky i komerčně. Vítěz Zlatého glóbu za nejlepší film - drama a vítěz Oscara za nejlepší film, nejlepší adaptovaný scénář a nejlepšího herce ve vedlejší roli byl oceňován filmovými kritiky za silný sociální komentář i široký politický význam stejně jako za uměleckou stránku filmu.“⁴⁰

Jde také o historicky první LGBTQ+ film, který Oscara vyhrál. Barevná paleta kameramana Jamese Laxtona využívající velkolepé, modré tónování spolu s hudbou od Nicholase Britella, kombinující orchestrální a hiphopovou produkci, jsou oslňujícím zážitkem. Film měl premiéru v září 2016 na Filmovém festivalu Telluride a do americké kino distribuce vešel o měsíc a půl později v říjnu.

Slunovrat (Midsommar, 2019, režie: Ari Aster)

Tržby v amerických kinech: 27 426 361 \$ (595 563 000 Kč)

V žebříčku nejvýdělečnějších filmů Ariho Astera se jedná o druhý film. Opět jde sice o horor, tentokrát ale v úplně opačném hávu. Horor plný švédských pohanských zvyků, květin, letních barev, denního světla a halucinací se výpravou naprosto liší od Asterova posledního hororu, který byl výrazně temnější. Aster zde opět zkoumá

⁴⁰ SEXTON, Jared. *Black Masculinity and the Cinema of Policing*. Imprint: Palgrave Macmillan, 2017. ISBN 978-3319661698, s. 172

mezilidské vztahy, tentokrát ale z jiné perspektivy. Už nejde o vzájemný vztah nejbližších členů rodiny, ale o vztahové problémy nefunkčního milostného páru, který se rozhodne strávit léto v odlehle švédské vesnici na základě pozvání jejich kamaráda. Ve vesnici se totiž jednou za devadesát let koná slavnost plná veselí i pohanských rituálů. V prostředí, kde slunce nikdy nezapadá, se i díky konzumaci halucinogenů stane dvojice součástí rituálů a atmosféra jejich vztahu i celého okolního prostředí se pomalu mění v děsivý zážitek, z kterého zdánlivě není návratu. A24 koupila práva na tento film ještě před jeho vznikem během distribuce předchozího Asterova hororu *Děsivé dědictví*. Nešlo sice o takový kasovní úspěch jako u předchozího snímku, ale nasazení do kin bylo v prvních pěti dnech podobně rozsáhlé. Film byl distribuován v červenci 2019 na Den nezávislosti (Independence Day) plošně do 2700 amerických a kanadských kinosálů a vydělal téměř 28 milionů \$. Po postupném snižování návštěvnosti udělalo A24 ještě jeden distribuční tah a film nasadilo znovu do asi 676 kin (oproti 44 kinům několik dní před) na americký svátek práce (Labor Day) na přelomu srpna a září. Tentokrát nešlo o původní distribuční verzi, ale o takzvaný Extended Director's Cut (rozšířená stříhová verze režiséra). Tah se povedl a tržby se na několik dní opět výrazně zvýšily.

„Režisérův stříh filmu *Slunovrat* není radikálně odlišný, ale film je díky němu o dost bohatší. Některé přidané scény jsou sice méně důležité než jiné, ale všechny pomáhají vytvářet kompaktnější zážitek a co je možná nejdůležitější, poskytují vám potřebný čas k tomu, abyste ještě více propadli drsnému psychedelickému kouzlu filmu.“⁴¹

Díky rozsáhlé marketingové kampani a perfektnímu načasování distribuce o tomto „letním“ filmu věděl snad každý fanoušek nejen hororu. Sám režisér se vyjádřil, že „*Slunovrat*“ je pro něj rozchodový film: „Připadalo mi to tak velké, náročné a kataklyzmatické, takové, jak se člověk při rozchodu obvykle cítí. Není to konec světa, ale svým způsobem vlastně ano.“⁴² Na základě tohoto rozchodového tématu bylo asi

⁴¹ Sharf, Zack. A24 Is Giving Away Free Couples Therapy Because of 'Midsommar' | IndieWire. *IndieWire* | *The Voice of Creative Independence* [online]. Copyright © 2021 Penske Business Media, LLC. All rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.indiewire.com/2019/09/a24-midsommar-couples-therapy-giveaway-1202176358/>

⁴² Ransome, Noel. Ari Aster Wants 'Midsommar' to Be Your Favorite Breakup Movie. [online]. Copyright © [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.vice.com/en/article/bj9k5m/ari-aster-wants-midsommar-to-be-your-favorite-breakup-movie>

nejzajímavějším marketingovým tahem uzavření spolupráce mezi A24 a terapeutickou společností Talkspace. Divákům, kteří si po shlédnutí filmu mohli uvědomit problémy ve svém partnerském vztahu, nabídlo A24 terapeutické lekce. Stačilo jen, aby dotyčný divák či divačka napsali na sociálních sítích komentář pod reklamu na film *Slunovrat* a získali měsíce párové terapie zdarma. V roce 2020 pak A24 nabídla některé rekvizity a kostýmy z filmu k prodeji ve své vlastní aukci na podporu newyorských hasičů (FDNY Foundation) a jejich rodin kvůli zmírnění dopadu pandemie Covid-19. Vydražily se tak mimo jiné i hedvábné šaty z filmu, vytvořené z deseti tisíc hedvábných květů, které byly prodány do Muzea filmu v Los Angeles (Academy Museum of Motion Pictures) za 65 tisíc \$ (cca 1,4 milionu Kč). Film byl distribuován i ve speciální a limitované Blu-ray edici, doprovázenou knihou s předmluvou Martina Scorseseho, velkého fanouška tohoto filmu, a s ilustracemi švédského umělce Ragnera Perssona, který pro samotný film poskytl řadu temných obrazů.

2.2.2 Televizní projekty

A24 Television za sebou nemá tak rozsáhlé portfolio jako produkční a distribuční divize A24, několik hraných seriálů a zábavných pořadů ale již studio vyprodukovat dokázalo. K dispozici jsou na různých platformách od televizní stanice Showtime a HBO až po streamovací služby Netflix, Hulu a HBO Max. Za všechny TV projekty uvádím jeden - ten nejpoblábnější a kritiky nejochotnější – *Euforie*.

Euforie (Euphoria, 2019, Sam Levinson)

HBO, 1 série (10 epizod, 50-65 minut) + 2 speciální díly (2x60 minut)

Euforie je jedním z nejskloňovanějších seriálů posledních let, zejména proto, že se tvůrci Samu Levinsonovi povedlo natočit seriál o teenagerech a jejich problémech formou a stylem přitažlivým právě pro tuto cílovou skupinu. Zdá se to možná přehnané, ale stále platí, že natočit kvalitní seriál o teenagerech tak, aby na něj právě tato cílová skupina koukala a ještě si jej oblíbila, je jednou z nejnáročnějších disciplín v současné seriálové tvorbě. Seriál sleduje život skupiny středoškoláků, kteří se snaží vyrovnat s prvními zkušenostmi s večírky, sexem, experimentováním s různými typy drog i sociálními sítěmi. Hlavní postavou je Rue, která zrovna prošla rehabilitací po předávkování drogami, tato

zkušenost jí ale nijak od dalšího užívání drog neodrazuje. Svou nejlepší kamarádku a později přítelkyni najde v transgender dívce Jules, která je ve škole nová a snaží se zapadnout mezi ostatní, což se jí moc nedaří. Obě společně řeší osobní problémy ohledně vlastní sexuality, roli ve společnosti i generačních rozdílů. Seriál volně vychází ze stejnojmenné izraelské televizní minisérie a tvůrce seriálu se zároveň inspiroval vlastní drogovou závislostí a úzkostmi, kterými jako dospívající trpěl:

„Ať tak či onak, hodně to pochází z mých vlastních zkušeností s úzkostí a závislostí," vzpomíná na dospívání strávené v nemocnicích, rehabilitačních centrech a domovech na půli cesty, dokud se ze závislosti ve svých devatenácti letech konečně nedostal. HBO, které se o remake původní izraelské verze *Euforie* zajímalo ještě předtím, ho požádalo, aby psal právě o svých dospívajících letech. „Chtěl jsem vytvořit seriál o úzkosti z mládí, nejistotě vztahů a nedostatku sebedůvěry, ale chtěl jsem to udělat tak, jak ještě nikdo přede mnou. Pokaždé, když se zabýváme drsnými tématy nebo těžkým příběhem, je to provedeno spíše dokumentárně-dramaticky (docudrama). Chtěl jsem vytvořit seriál, který tolik nespolehá na to, že postavy mluví o svých pocitech, protože jedním z nejtěžších aspektů dospívajícího člověka je, že neumí dostatečně vyjádřit, jak se cítí."⁴³

Sledovanost seriálu, který měl v USA premiéru v červnu 2019, neustále stoupala a finální epizoda překonala v počtu diváků všechny své předchozí díly. V lineárním televizním vysílání se sledovanost premiéry posledního dílu první série pohybovala okolo 530 tisíců diváků, ale na všech HBO platformách dohromady (streamovací platformy HBO Go, HBO Now) už šlo o 1,2 milionu diváků. Ještě během vysílání první série byla oznámena výroba série druhé a o rok později v zimě (4. prosince 2020 a 22. ledna 2021) HBO vydalo navíc dva hodinové speciální díly o každé ze dvou hlavních postav. Šlo o první seriál z originální produkce HBO takto zaměřený na dospívající generaci. Před vysíláním seriálu spustila HBO masivní marketingovou kampaň a *Euforie* se po *Hře o trůny* (Game of Thrones, 2011-2019, David Benioff, D. B. Weiss) stala druhým nejskloňovanějším seriálem HBO na Twitteru (podle HBO analýzy z twitterových dat).

⁴³ Hayes, Martha. 'It triggered mass panic!' – is Euphoria the most shocking teen show ever? | Television & radio | *The Guardian*. [online]. Copyright © [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/tv-and-radio/2019/aug/03/is-euphoria-the-most-shocking-teen-show-ever>

Seriál měl veliký kulturní dopad na svoji cílovou skupinu a stal se jedním z nejvíce inspirujících seriálů, co se týče módních trendů v oblékání a make-upu. I to bylo impulsem, aby A24 vytvořila novou kosmetickou značku Rules Beauty (první slovo je složené ze jmen hlavních postav seriálu Rue a Jules). Dále A24 vydala speciální edici 9 knih, které graficky vycházejí z barevné palety seriálu a obsahují o něm naprosto vše. Od prvních storyboardů, návrhů kostýmů po různé zajímavosti ze zákulisí a nikdy nezveřejněných vizuálních materiálů.

2.3 Distribuce řečí čísel

A24 začala půl roku po svém založení v roce 2012 distribuovat první filmy. Úplně první akvizicí v roce 2013 byl film *Prozření Charlieho Swana III* režiséra Romana Coppoly. Snímek sice výraznější úspěch nesklidil, ale velmi dobře fungoval jako první stavební kámen pro vzestup A24, která si tak začala říkat o větší pozornost filmového průmyslu. Zástupci A24 ještě téhož roku v září na filmovém festivalu v Torontu koupili distribuční práva pro Severní Ameriku⁴⁴ dvou filmů: *Nepřítel* a *Pod kůží* (*Under the Skin*, 2013, Jonathan Glazer), které byly distribuovány o rok později.

Jedním z největších hitů roku 2013, který plně ustanovil A24 na mapě americké distribuce, byl film *Spring Breakers*. Všechna distribuční práva na film původně sice koupila konkurenční Annapurna Pictures, od té ale nakonec A24 odkoupila práva pouze pro domácí trh a na něm film vydělal 14 milionů \$ (305 milionů Kč). Šlo o obrovský úspěch, film měl totiž původně velmi špatné divácké i kritické ohlasy. Díky nezvyklé a mohutné kampani se ale A24 povedl „majstrštyk“ a z hlediska nových akvizic bylo v budoucnu jednodušší přesvědčit zavedené autorské režiséry a producenty, aby distribuci svého filmu svěřili právě do rukou A24. I díky úspěchu *Spring Breakers* tak studio vydalo v tom samém roce ještě další čtyři filmy, mimo jiné i film *Bling Ring: Jako VIPky* (*The Bling Ring*, 2013, Sofia Coppola). Celkové tržby byly pro dané teritorium téměř 28 milionů \$.

V následujících letech firma distribuovala více a více filmů, v roce 2014 to bylo 11 snímků různých žánrů, které ale celkem vydělaly méně (12 milionů \$) než menší počet

⁴⁴ Severoamerický filmový trh zahrnuje do celkových výsledků tržby z těchto států: USA, Kanadu, Portoriko a Guam

snímků vydaných o rok předtím. Rok 2015 už byl o poznání úspěšnější, nejen že studio vydalo spoustu skvělých titulů, ale čím dál více skloňované byly i jejich distribuční strategie a marketingové kampaně. Firma distribuovala 10 filmů, které dohromady v Severní Americe vydělaly více než čtyřnásobek roku předchozího a tedy 52 milionů \$. Za zmínku stojí kritikou oceňovaný sci-fi film *Ex Machina* debutujícího režiséra Alexe Garlanda. Film vzbudil rozruch na filmovém festivalu SXSW (South by Southwest) v Austinu, kde jej studio památně propagovalo přímo na místě přes sociální síť Tinder. Kampaň zafungovala a film vydělal v kinech 25 milionů \$ (cca 544 milionů Kč).

I rok následující byl ve znamení úspěchů vlastně na všech frontách. Nejen že studio vydalo první film z vlastní produkce (*Moonlight*), ale tento úzce profilovaný film vydělal 28 milionů \$ (oproti šestinovému rozpočtu) a co více, vyhrál Oscara i Zlaté glóby za nejlepší film. Tento úspěch byl pro studio výjimečný, žádný film z produkce A24 zatím od té doby Oscara nezískal. V témže roce studio distribuovalo 18 titulů, které na severoamerickém trhu vydělaly celkem 65 milionů \$ (cca 1,4 miliardy Kč). Největší podíl na tom měl hororový arthouseový film *Čarodějnice* (*The Witch*, 2015, Robert Eggers), který vydělal 25 milionů \$ (cca 544 milionů Kč) a byl nasazen v jednu chvíli až do 2000 kinosálů. Tím, jak studio každý rok distribuovalo úspěšně poměrně dost filmů, si získávalo větší a větší zájem diváků. I přesto, že v roce 2017 bylo do distribuce uvedeno méně filmů - 15, dohromady vydělaly více, a to 101 milionů \$ (cca 2,2 miliardy Kč).

Tento trend zůstal následující dva roky velmi podobný. Nejvýdělečnějšími dvěma snímky byly komedie *Lady Bird* a *The Disaster Artist: Úžasný propadák* (*The Disaster Artist*, 2017, James Franco), které dohromady vydělaly 48 milionů \$, tedy podobně, jako 10 studií distribuovaných filmů v roce 2015. A24 tento rok také pokračovala v produkci vlastních projektů, kdy nejúspěšnější z nich byl v roce 2017 opět horor *Přicházejí v noci* (*It Comes At Night*, 2017, Troy Edward Shults), který vydělal téměř 14 milionů \$, což byl trojnásobek výrobního rozpočtu.

V roce 2018 distribuovala A24 celkem 18 filmů, z toho tři produkovala z vlastních zdrojů (*Děsivé dědictví*, *Osmá třída*, *Devadesátky*). Nejvíce se dařilo opět hororovému titulu *Děsivé dědictví*, který vydělal v severoamerických kinech celkem 44 milionů \$ (cca 960 milionů Kč). Úspěch byl o to cennější, že šlo o film z produkce A24. I další

zmíněné filmy z její vlastní produkce si nevedly vůbec špatně. *Osmá třída* (Eighth Grade, 2018, Bo Burnham), film o introvertní středoškolačce, vydělal 13,5 milionů \$ (cca 294 milionů Kč), debutový film známého hollywoodského herce Jonaha Hilla *Devadesátky* (Mid90s, 2018) pak 7,3 milionů \$ (cca 159 milionů Kč), a to při výrobních rozpočtech 2 resp. 1,7 milionu \$.

Rok 2019 byl pro A24 nejúspěšnějším po všech směrech. Studio distribuovalo za tento rok 19 filmů, nejvíce ve své historii. Vydělaly celkem 107,5 milionů \$ (cca 2,3 miliard Kč), znovu nejvíce v historii studia. Výdělek 10 milionů \$ překonaly hned čtyři filmy (*Drakoham, Slunovrat, Malá lež, Maják*), ty celkem vydělaly 92,4 milionů \$ a tvořily tak převážnou část příjmů v tomto roce. Stoupl i počet snímků, které A24 produkovala. Bylo jich šest a některé z nich (*Native Son, Share*) byly distribuovány HBO Films, která jejich práva koupila od A24 na festivalu Sundance a místo do kin tak zaměřily rovnou na kabelovou televizi.

Roky 2020 i 2021 byly značně poznamenané pandemií Covid-19 a distribuční trh se tak velmi záhy prakticky zastavil. A24 ještě v lednu společně se společností Apple koupilo distribuční práva na dokumentární film *Boys State* (2020, Jesse Moss) a spolu s Applem vyprodukovalo nový film *V úskalí* (On the Rocks, 2020) od Sofie Coppoly. Tyto dva filmy už se ale do severoamerické kino distribuce nedostaly a byly vydané primárně na streamovací platformě Apple TV+. Jediný film, který nějakým způsobem stihla A24 distribuovat do kin, byl snímek *První kráva* (First Cow, 2019, Kelly Reichardt). Ten vydržel v kinech pouhý týden, kdy byl v březnu distribuován do čtyř kin v New Yorku a Los Angeles a po týdnu, kdy měl být film nasazen do kin v dalších městech, se začala kina po celé zemi úplně zavírat. Tento skvělý film tak vydělal pouhých 101 tisíc \$ (cca 2,2 milionu Kč) a následně byl distribuován na různých streamovacích platformách (Amazon Prime, Mubi). Prvním „post-covidovým“ distribučním snímkem byl *Minari* (2020, Lee Isaac Chung). Drama o rodině korejských přistěhovalců, žijících v 80. letech v Arkansasu, bylo nasazeno do kin v únoru 2021 na tzv. Den prezidentů (President's day) do 786 kinosálů a vydělalo 3 miliony \$. Což sice při rozpočtu 2 miliony \$ není nikterak oslnivé číslo, ale je potřeba si uvědomit, jakou roli při tom hrála právě pandemie Covid-19 a obava diváků před návštěvou kinosálů. V roce 2021 momentálně A24 distribuuje filmové drama *Zola* (2020) od režisérky Janiczy Bravo, který k datu 26. 7. vydělal v kinech zatím 4 miliony \$ (cca 87 milionů Kč). Další tři filmy (*Saint Maud, False Positive a Val*) budou k dispozici

na různých streamovacích službách (EPIX, Hulu, Amazon Prime), z čehož horor *False Positive* (2021, John Lee) a dokumentární film *Val* (2021, Leo Scott) o známém hollywoodském herci Valu Kilmerovi produkovala právě A24.

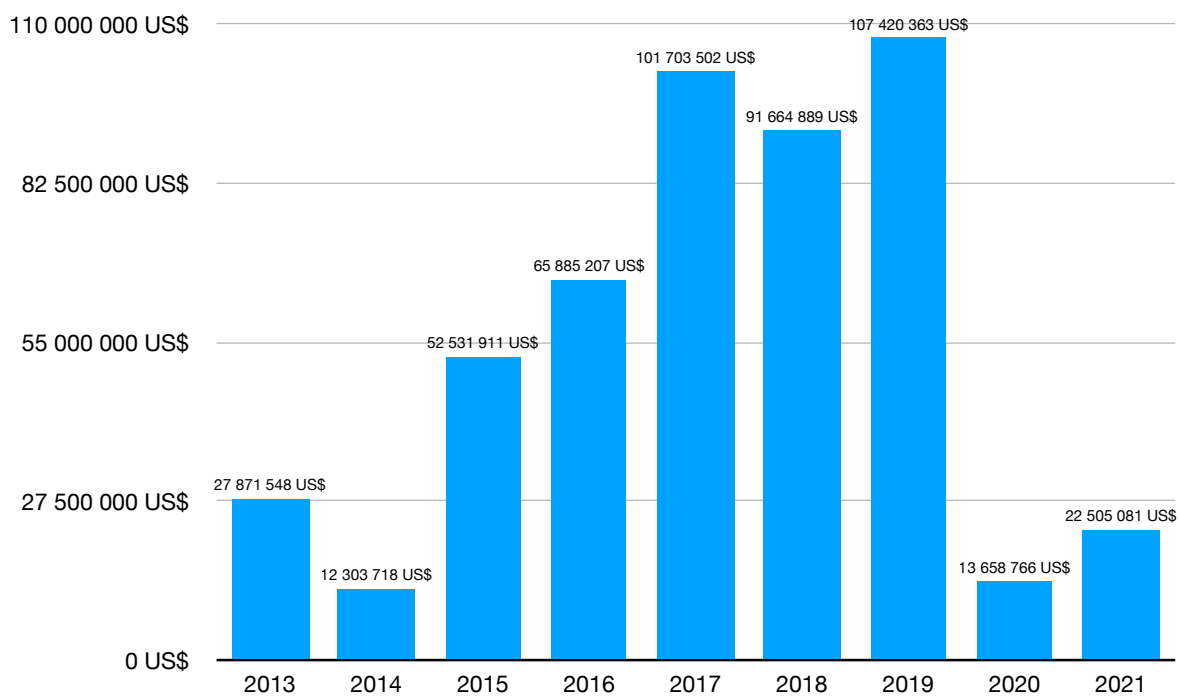
Tabulka 1 – Distribuční tituly A24 podle výše tržeb

Pořadí	Rok	Název filmu	Tržby US trh (v dolarech)
1	2019	Uncut Gems	50,023,780
2	2017	Lady Bird	48,958,273
3	2018	Hereditary	44,069,456
4	2016	Moonlight	27,854,931
5	2019	Midsommar	27,426,363
6	2015	Ex Machina	25,440,971
7	2016	The Witch	25,138,705
8	2017	The Disaster Artist	21,120,616
9	2019	The Farewell	17,700,478
10	2015	Room	14,677,674
11	2013	Spring Breakers	14,124,286
12	2017	It Comes at Night	13,985,117
13	2021	The Green Knight	13,918,433
14	2018	Eighth Grade	13,539,710
15	2019	The Lighthouse	10,867,104
16	2015	Amy	8,413,144
17	2015	While We're Young	7,582,065
18	2018	Mid90s	7,362,439
19	2013	The Spectacular Now	6,852,971
20	2017	The Florida Project	5,904,366
21	2013	The Bling Ring	5,845,732
22	2014	A Most Violent Year	5,749,134
23	2016	20th Century Women	5,664,763
24	2019	Gloria Bell	5,611,123
25	2021	Zola	4,802,009
26	2019	The Last Black Man in San Francisco	4,515,719
27	2016	Swiss Army Man	4,210,454
28	2018	First Reformed	3,448,256
29	2016	Green Room	3,220,371
30	2014	Obvious Child	3,122,616
31	2015	The End of the Tour	3,002,883
32	2020	Minari	2,964,816
33	2014	Under the Skin	2,614,251
34	2017	The Killing of a Sacred Deer	2,291,900
35	2017	The Lovers	2,194,521

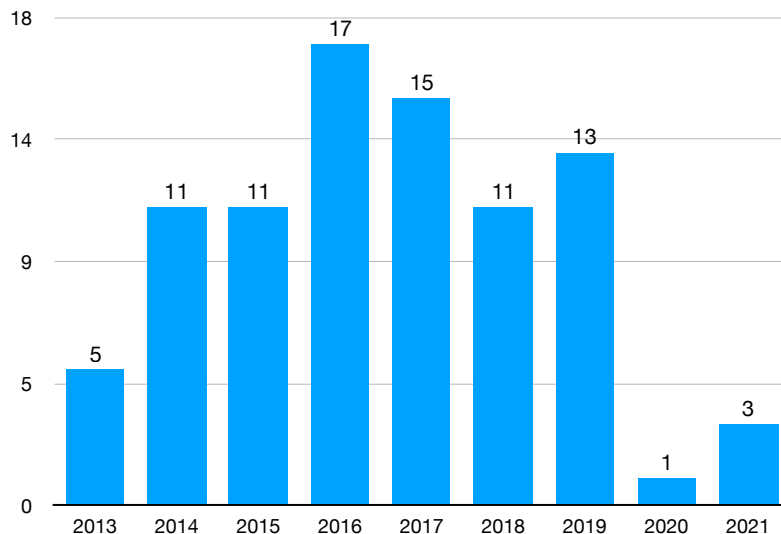
36	2017	Good Time	2,026,498
37	2014	Tusk	1,821,983
38	2017	Free Fire	1,799,322
39	2017	Menashe	1,702,996
40	2019	Waves	1,658,790
41	2017	A Ghost Story	1,594,798
42	2014	Locke	1,370,646
43	2019	High Life	1,225,852
44	2018	Lean on Pete	1,163,056
45	2014	The Rover	1,109,199
46	2019	The Souvenir	1,030,502
47	2013	Ginger & Rosa	1,012,973
48	2014	Enemy	1,005,824
49	2019	Climax	817,339
50	2017	The Exception	708,972
51	2016	American Honey	663,247
52	2018	The Children Act	457,803
53	2014	Laggies	440,338
54	2016	Oasis: Supersonic	242,867
55	2016	Jimmy Vestvood: Amerikan Hero	230,069
56	2015	Slow West	229,094
57	2015	Dark Places	208,588
58	2016	De Palma	165,237
59	2016	Krishna	144,822
60	2015	Mississippi Grind	130,541
61	2020	First Cow	101,068
62	2016	Morris from America	91,151
63	2014	Life After Beth	80,315
64	2018	Never Goin' Back	61,271
65	2018	Woman Walks Ahead	57,528
66	2019	Under The Silver Lake	46,083
67	2017	Woodshock	42,469
68	2013	A Glimpse Inside the Mind of Charles Swan III	35,586
69	2019	The Death of Dick Long	33,856
70	2016	Equals	33,258
71	2019	The Hole in the Ground	21,072
72	2016	The Sea of Trees	20,444
73	2017	The Blackcoat's Daughter	20,435
74	2018	A Prayer Before Dawn	14,453
75	2018	The Last Movie Star	14,410
76	2016	The Adderall Diaries	13,191
77	2016	The Monster	12,544
78	2016	Into the Forest	9,995
79	2017	The Ballad of Lefty Brown	7,856

80	2017	Trespass Against Us	5,711
81	2015	Barely Lethal	4,912
82	2014	Revenge of the Green Dragons	2,500
83	2015	Son of a Gun	1,411

Graf 1 – Součet domácích tržeb z filmů v každém roce



Graf 2 – Celkový počet kino distribučních titulů v jednotlivých letech



2.4 Úspěchy a ocenění

Za celou dobu své existence získaly filmy distribuované A24 dosud celkem 25 nominací na Oscara (Academy Award), stále ještě nejprestižnější filmovou cenu v USA, z nichž 6 nominací bylo vítězných. V roce 2016 šlo o první tři oscarová ocenění. Jedno získala v roce 2016 Brie Larson za nejlepší ženský herecký výkon v hlavní roli ve filmu *Room* (2015, Lenny Abrahamson). Druhé ocenění za nejlepší dokumentární film *Amy* (2015, Asif Kapadia) o zesnulé zpěvačce Amy Winehouse. Třetí pak vyhrál sci-fi film *Ex Machina* za nejlepší vizuální efekty. Zbývá tři ocenění Akademie přišly hned o rok později na Oscarech 2017, kdy tři ocenění získal již několikrát skloňovaný film *Moonlight*, a to za nejlepší film, nejlepší mužský herecký výkon ve vedlejší roli (Mahershala Ali) a za nejlepší adaptovaný scénář (Barry Jenkins, Tarell Alvin McCraney). Od té doby zatím žádnou nominaci ani jeden z filmů A24 ve vítězství neproměnil. Částečně je to dané také žánrovými filmy, které si do svého portfolia A24 vybírá. Thrillery, sci-fi filmy a hlavně horory totiž v nominacích akademiků neměly nikdy na růžích ustláno a přednost dostávají ve větší míře spíše filmy mimo tyto žánry. O to úspěšnější jsou ale filmy ze stáje A24 na předních mezinárodních filmových festivalech (Sundance, Cannes, SXSW, Telluride, Toronto, Tribeca) a dalších filmových cenách, ať už jde o vítězství či počet nominací (Zlaté Glóby, BAFTA, Národní rada amerických filmových kritiků a další).

2.5 Pozice na americkém trhu

Aktuální stav na americkém trhu filmových distributorů by se dal shrnout asi tak, že jde o *blockbustery* versus filmy A24. Zní to možná přehnaně, ale situace se v posledních deseti letech vyvinula tak, že, jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, se natáčí primárně buď filmy s rozpočtem 4-10 milionů \$, nebo filmy s rozpočtem nad 80-100 milionů \$. Mezi touto hranicí se až na výjimky netočí téměř žádné autorské a původní filmy.

Kromě hlavních hollywoodských studií a některých dalších dceřiných distribučních divizí jako jsou Focus Features (NBCUniversal), Searchlight Pictures (The Walt Disney Studios) a velkých nezávislých distribucí jako Lionsgate, STX Entertainment či Open Road Films vzniklo v posledních letech několik nezávislých distribučních společností podobně velkých jako A24. Momentálně můžeme za jejího největšího konkurenta, považovat Neon.

„Za méně než pět let dokázala A24 nadchnout mladou generaci diváků, což byla generace, která se pro spoustu distributorů zdála prakticky nepolapitelná. A24 nebyla samozřejmě první distribuce, která dokázala tuto demografickou skupinu detailně rozpoznat; její předchůdci jako Magnolia Pictures, RADiUS či Oscilloscope viděli v této divácké skupině stejný potenciál a vytvořili spoustu marketingových strategií, které byly později přejímány jako návod pro všechny ostatní. A24 si však se svou skvělou obchodní strategií dokázala během několika let vytvořit pouto se svými diváky, kterým nabídla bezpečné útočiště se všemi svými autorskými, multižánrovými nekonvenčními filmy, oproštěnými od stereotypního hollywoodského přístupu. A24 tak ukázala, že tato demografická skupina diváků je početná, významná a především velmi důležitá.”⁴⁵

Vrátíme-li se k hlavnímu konkurentovi - Neonu, jeho síla zatím nevychází ani tak z celkového počtu distribuovaných filmů, ale hlavně z velmi podobného filmového portfolia jako má A24. Obě společnosti akvírují autorské nezávislé horory, dokumenty, sci-fi, ale

⁴⁵ Kohn, Eric. How New Film Distributors A24, Blumhouse & Neon Are Changing Hollywood | IndieWire. IndieWire | *The Voice of Creative Independence* [online]. Copyright © 2021 Penske Business Media, LLC. All rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.indiewire.com/2017/03/a24-neon-blumhouse-moonlight-get-out-colossal-distribution-1201791026/>

i komedie a artovější tituly. Velmi aktivní Neon je společnost založená sice teprve v roce 2017, ale o to více známými filmovými veterány - Tomem Quinnem a Timem Leagueem. Za svou krátkou dobu již distribuovala 87 titulů a získala 12 nominací na Oscara, z nichž 4 byly proměněny ve vítězství (včetně *Parazita* za nejlepší film). Distribuční čísla má tato nová společnost rok od roku vyšší a výběr jejích filmů je nejen důkladný, ale nezdá se, že by kdy velmi odvážný (poslední akvizicí je kontroverzní *Titane*, vítězný francouzský snímek z Cannes 2021). Firma vydělala v severoamerickém teritoriu od roku 2017 celkem 144,6 milionů \$ (3,2 miliardy Kč) a její strategie je velmi podobná té A24. Ta ovšem za posledních pět let vydělala dvojnásobek. Největší cílovou skupinu Neon také hledá mezi generací Z a mileniálů a zásadní otázkou je, jak moc se bude firmě v budoucnu dařit právě v oslovování této demografické skupiny svými filmy. Tituly sice Neon vybírá podobné, dokonce ještě radikálnější, ale prozatím si nedokázal vybudovat tak silnou a dalo by se říci oddanou diváckou základnu, která je ochotná jít prakticky na cokoli, co by od této distribuční společnosti bylo v kinech. To se naproti tomu A24 daří čím dál lépe. Takže ač se o Neonu občas mluví jako o nové A24, zatím k tomu má společnost relativně daleko i když např. v pandemii Covid-19 poznamenaném roce 2020 byla třetí nejúspěšnější nezávislou distribuční společností za Lionsgate a STX.

A24 se v posledních pěti letech ve výdělcích ze severoamerické oblasti pohybuje v průměru okolo 12. místa a do TOP 5 nestudiových distributorů se dostala zatím jen v roce 2019, i to je ale pro tak mladou společnost s pouhými 124 zaměstnanci neskutečný úspěch. Před ní jsou zpravidla už jen velká studia a nesrovnatelně větší nezávislé distribuce a žádná podobně velká nezávislá distribuční společnost takových úspěchů a čísel v posledních letech nedosáhla.

3. Marketing vybraných filmů

Marketing je klíčovým prvkem úspěchu jakéhokoli celovečerního filmu. Nestačí mít pouze dobrý film, je potřeba dobře naplánovat distribuční i marketingovou strategii, kdy, jakým způsobem a jaké cílové skupině film nabízet. Filmový marketing se ovšem od rádiových a televizních upoutávek, reklamách v tištěných médiích a billboardů díky nástupu internetu neustále vyvíjí a společnosti jej k propagaci svých titulů využívají čím dál častěji a také přesněji a detailněji. Jedním z průkopníků internetového filmového marketingu byla právě A24, která začala využívat internet a všemožné sociální sítě k propagaci svého prvního distribučního titulu už v roce 2013, kdy takový způsob propagace rozhodně nebyl ničím běžným. Studiu se tak povedlo díky přesně zacíleným a vhodně vybraným internetovým kampaním udělat kasovní černé koně z mnoha svých nízkorozpočtových filmů, jež si takovou pozornost zasloužily, ale které by za jiných okolností dost možná zapadly mezi ty méně úspěšné snímky.

3.1 Moonlight

Jedním z takových příkladů je film režiséra Barryho Jenkinse s názvem *Moonlight*. Scénář filmu Jenkins dlouhá léta neúspěšně nabízel různým producentům a společnostem, až se jeho výrobu rozhodla zafinancovat a distribuovat právě A24. To se později ukázalo jako nejlepší možné řešení a režisér Jenkins i studio A24 společně dokázali, že nízkorozpočtový, ale dobrý film se správně zvolenou marketingovou strategií můžou být klíčem k neočekávanému úspěchu.

Již při natáčení filmu vzniklo hodně zákulisních historek, které pak A24 využila k propagaci na sociálních sítích. Např. to, že všichni tři herci, hrající hlavní postavu Chirona v různých fázích jeho života, se vzájemně potkali až po konci natáčení. Nebo že filmové lokace se nacházely v Miami, ve čtvrtích, kde Barry Jenkins vyrůstal, a režisér s producentem trvali na tom, že se natáčení bude kvůli autenticitě příběhu odehrávat opravdu tam, místo aby se natáčelo například v Atlantě, kde by film mohl dosáhnout na filmové pobídky a ušetřit. Autenticky ztvárněný příběh je právě největší devízou tohoto oscarového snímku. Přestože měl film opravdu nízký rozpočet (cca 4 miliony \$) vydělal v severoamerickém teritoriu v kinech sedminásobek (28 milionů \$). Při otevíracím víkend

byl nasazen pouze do 4 kin a čísla byla ohromná - průměrný výdělek na jedno kino (per screen average) se pohyboval okolo 100 000 \$, což je neuvěřitelný průměr, kterého nikdy nedosáhly mnohem větší filmy, nasazené do tisícínásobného množství kin po celé zemi. Důvodů, proč se filmu podařilo uspět jak u diváků, tak u odborné veřejnosti, je hned několik.

Vhodně naplánovaná distribuční strategie

Film měl premiéru v roce 2016 během amerického svátku práce a to na známém Telluride Film Festivalu v Coloradu, který je přesně pro tento typ *indie* a *queer* filmů vhodnou příležitostí, jak film ukázat nejen veřejnosti ale i profesionálům. Barry Jenkins byl navíc s tímto festivalem spojený již delší dobu. Kurátoroval zde sekci krátkometrážních filmů a potkal se zde s pozdějším producentem filmu *Moonlight*. Poté přišly projekce i na dalších známých festivalech, které slouží spíše jako filmové přehlídky a markety, na festivalu v Torontu a v New Yorku. Tyto festivaly jsou plné novinářů, filmových kritiků a dalších lidí z filmové branže, kteří mohou pověst filmu lehce šířit dále mezi veřejnost, psát o filmu na webech, v odborných časopisech, na sociálních sítích atd. Film měl na zmíněných festivalech nadprůměrný ohlas, který jen podpořil plánovanou kino distribuci v říjnu téhož roku. I tento distribuční termín hrál filmu do karet, snímek šel totiž do kin v době, kdy (nejen) americkou společností ve vysoké míře rezonovaly (a stále rezonují) témata rasismu, LGBTQ+ a diverzity a dalších politických témat. Film ale tato témata při propagaci výrazněji nevyužíval. Tvůrcům a distributorům šlo spíše o to témata zdůraznit příběhem filmu a nechat tak o těchto prolémech promlouvat film, nikoli propagační materiály. I to, že tvůrci přesně věděli, co film potřebuje a co by mu naopak mohlo uškodit, pak vedlo k neočekávanému oscarovému finále. Tam *Moonlight* získal ocenění za nejlepší film roku (a ještě dvě další ocenění navrch). Je potřeba říci, že návštěvnosti i popularitě filmu oscarová noc přispěla samozřejmě svým dílem také. Tentokrát nejen vítězstvím, ale i způsobem, jakým k němu došlo. Po chybě pořadatelů a moderátorů byl totiž chybně vyhlášen vítězným snímkem muzikál *La La Land* a ke správnému vyhlášení došlo až z úst „původního“ výherce, režiséra *La La Landu* Damiana Chazella, který pak také na pódiu sošku předal režisérovi *Moonlightu* Barry Jenkinsonovi. Vítězství vzbudilo ohromnou vlnu pozitivních reakcí a film se tak postupně dočkal i mezinárodní distribuce, kde film vydělal ještě o 10 milionů \$ více než na domácím trhu, což by původně čekal jen málokdo.

Vizuál

Nezpochybnitelnou kvalitou a zásadním prvkem celého projektu je vizuální koncept filmu i následné propagace od kamery až po finální grafické zpracování propagačních materiálů. Těmi nejzásadnějšími byly plakát, fotografie a trailer k filmu. Trailer byl sestříhán skvěle a poutavě, nastiňuje vizuální ztvárnění filmu, příběh prozrazuje minimálně, což v divákovi vzbuzuje potřebu dozvědět se o příběhu více. Kvalitní a zároveň trendy trailery jsou ostatně zavedenou kvalitou u většiny filmů A24.

Grafický design stojí na dobře vymyšlené kombinaci barev a minimalistické neonové typografii - převažuje pastelová fialová a modrá, tedy barvy, které navíc velmi dobře fungují na různých sociálních sítích jako např. na Instagramu. Diváci pak chtějí fotografie a obrázky z filmů šířit sami na svých profilech, ve svých tweetech a statusech, čímž sami, zdarma, výrazně pomáhají film propagovat a posouvat k dalším a dalším potenciálním divákům. To samé platí o plakátu a fotografiích z natáčení, ty jsou všechny v dokonalé kvalitě a barevně velmi přitažlivé. Neprozrazují víc, než by měly, ale i tak samy o sobě naprosto obstojí. Spousta z nich se objevila u různých článků, fanouškovských blogů i recenzí a bylo jich takové množství, že už bylo složité rozeznat, která fotografie je oficiální a která pouze fanouškovská. I toto propojení s diváky značně přispívá k šíření popularity filmu, který přesně s takovou vedlejší propagací počítá a proto vytváří takové materiály, které budou šířitelné prakticky jedním kliknutím.

Recenze

Jedním z dalších podstatných prvků byla propagace skrze kritické a divácké recenze. Marketingová kampaň kombinovala obrazové materiály s nejchytlavějšími úryvky a citacemi filmových kritiků. Byly používány prakticky vždy - v trailerech, reklamách i statusech na sociálních sítích. Divák tak mohl narazit např. na citace jako: „tento film je důvodem, proč chodíme do kina” atpod. Kromě těchto novinářských proklamací se filmová propagace zaměřila i na statusy celebrit, které se o filmu s nadšením vyjadřovaly, do povědomí se tak dostaly např. statusy od režiséra Darrena Aronofskiho, herce Chrise Rocka a spousty dalších.

3.2 Čarodějnice

A24 zakoupila severoamerická distribuční práva na horor *Čarodějnice* režiséra Roberta Eggerse v lednu 2015 na festivalu Sundance, kde měl film i světovou premiéru a Eggers zde dostal cenu za nejlepší režii. Prakticky hned od data této akvizice začalo studio přemýšlet o vhodné marketingové kampani. Tento pomalý, arthouseový, do farmářské osady první poloviny 17. století zasazený gotický horor, postupně budující napětí a strach z něčeho neznámého a neviděného, určitě není pro každého, dalo by se předpokládat spíše pro užší skupinu diváků. A24 ovšem využila opět jednu ze svých funkčních marketingových strategií a dovedla tento nezávislý režijní debut s rozpočtem pouhé 4 milionů \$ k mnohonásobné návratnosti.

Od premiéry na Sundance byl film promítán ještě na dalších mezinárodních filmových festivalech (New Hampshire, Melbourne) včetně Karlových Varů. Po této festivalové sérii byl filmu v srpnu 2015 založen oficiální účet na sociální síti Twitter, což bylo šest měsíců před oficiálním zahájením kino distribuce. Následoval i oficiální účet na Facebooku, který od té doby nastřádal téměř 440 tisíc fanoušků, o měsíc později byly založeny ještě účty na Snapchatu a Instagramu. Přes všechny tyto kanály studio zveřejňovalo fotografie z filmu, několik verzí plakátů a další šiřitelné vizuální materiály. Ve stejnou dobu byl „neoficiálně“ založen ještě jeden účet - o poznání humornější, o „vedlejší“ postavě filmu, zvířeti - kozlu Phillipovi (@BlackPhillip). Tento účet byl jiný, byl psaný z první osoby zvířete, využíval různá humorná meme a další vtipné tweety vycházející z filmu i z hororů a další, na první pohled s filmem nesouvisející, ale vtipné fotografie. Tento parodický účet si našel přes 10 tisíc sledovatelů, psalo o něm spousta různých webů zabývajících se marketingovými praktikami nejen filmových distributorů (např. vulture.com). Mezi všech těmi ponurými a temnými upoutávkami a fotografiemi šlo o vítaný a zpětně ceněný marketingový doplněk. Během této doby byl zveřejněn i trailer filmu, který nasbíral přes 6 milionů shlédnutí do zahájení kino distribuce v únoru 2016. Film byl v září promítán ještě na velkém festivalu v Torontu. Toronto je obecně jedním z nejnavštěvovanějších filmových festivalů, a i tato skutečnost je pro každý film, který se na něm objeví, příležitostí k další propagaci i k tomu, že se o filmu bude vědět ještě více díky „šuškanď“ mezi přítomnými. Studio si ovšem připravilo ještě jeden netradiční marketingový tah. 20 dní před zahájením kino distribuce uzavřelo A24 partnerství

se satanistickou organizací The Satanic Temple (Satanský chrám) a společně spustili internetové stránky s názvem Satanic Revolution (embrace-satan.com), stránky už ale nefungují. Tato spolupráce měla fungovat opačně než parodický účet BlackPhillip a měla být pro fanoušky potvrzením, o jak moc děsivý film půjde. Protože od koho „povolanejšího“ dostat takové potvrzení než od oficiální známé Satanské organizace? Film po spuštění ještě třetího oficiálního traileru vešel do distribuce 19. února 2016, byl nasazen do 2046 kin a během zahajovacího víkendu vydělal skvělých 8,8 milionů \$ (cca 189 milionů Kč). Film vydělal v Severní Americe celkem 25 milionů \$ (cca 537 milionů korun) a v mezinárodní distribuci dalších 15 milionů \$ (cca 322 milionů korun). A24 tak hned po třech letech od svého vzniku ukázala, že nejen na poli hororových filmů se se studiem musí do budoucna počítat.

4. Závěr

Neustálým rozvíjením kreativních talentů a režisérů a osobním přístupem k již zavedeným tvůrcům sklízí A24 obdiv prakticky od svého začátku. Studio si také, do té doby nevídaným způsobem, osvojilo sociální sítě jako svou nejzásadnější marketingovou platformu pro exploataci filmů. Odvaha a netradičně pojaté marketingové strategie, které svým filmům vytváří, se staly tak rozšířené, že je začaly napodobovat zaběhlé i nově vznikající filmové společnosti. Studio A24 si za svoji relativně krátkou historii připsalo velké množství často nečekaných distribučních úspěchů a jeho filmy jsou oceňovány také odbornou veřejností. Nástup této společnosti vnesl na relativně zkosnatělý trh svým vizionářským přístupem svěží vítr a přispěl k potřebnému oživení nejen na poli distribuce filmů, ale i jejich produkce. V současnosti tak neexistuje žádná skloňovanější nezávislá filmová společnost, jež by zásadněji udávala směr ve všech výše zmíněných aspektech.

Seznam použitých pramenů a literatury

A24. A24 [online]. Dostupné z: <https://a24films.com>

Angelo, Sam. A24's Approach to Viral Marketing for 'Hereditary' is a Little Creepy. *Horror Movie News Website with Upcoming Horror Movie Trailer Updates* [online]. Dostupné z: <https://www.ihorror.com/hereditary-viral-marketing-creepy/>

APPLETON, Dina a Daniel YANKELEVITS. Hollywood dealmaking: negotiating talent agreements for film, TV, and new media. Third Edition. New York, NY: Allworth Press, [2018]. ISBN 978-1621536581

Baron, Zach. How A24 is Disrupting Hollywood | GQ. [online]. Copyright © [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.gq.com/story/a24-studio-oral-history>

Brook, Tom. Director v studio: Who should have final cut? - BBC Culture. *BBC - Homepage* [online]. Copyright © 2021 BBC. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/culture/article/20140603-director-v-studio-whos-right>

ČSFD.cz . ČSFD.cz [online]. Copyright © Warner Bros. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.csfd.cz>

Desta, Yohana. Is A24, the Indie Upstart with a Fresh Best-Picture Win, the Next Mira | Vanity Fair. *Vanity Fair - Entertainment, Politics, and Fashion News* [online]. Copyright © [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.vanityfair.com/hollywood/2017/02/a24-best-picture-miramax>

Donnelly, Matt. A24 Explored Sale for \$3 Billion - Variety. *Variety* [online]. Copyright © Copyright 2021 Variety Media, LLC, a subsidiary of Penske Business Media, LLC. Variety and the Flying V logos are trademarks of Variety Media, LLC. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://variety.com/2021/film/news/inside-a24-billion-dollar-sale-1235018988/>

Duran H. B.. Hereditary Guerrilla Marketing Helps Box Office Success. *AList*. [online]. Copyright © 2021 AList [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.alistdaily.com/entertainment/hereditary-guerrilla-marketing-helps-scare-up-box-office-success/>

Ehrlich, David. Profile of the independent film distributor A24, the company behind Spring Breakers and Room.. *Slate Magazine - Politics, Business, Technology, and the Arts* [online]. Copyright © 2021 The Slate Group LLC. All rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://slate.com/culture/2015/09/profile-of-the-independent-film-distributor-a24-the-company-behind-spring-breakers-and-room.html>

Eller, Claudia. Disney to make drastic cuts at Miramax Films - Los Angeles Times. *News from California, the nation and world - Los Angeles Times*[online]. Copyright © 2021, Los Angeles Times [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2009-oct-03-fi-ct-miramax3-story.html>

Galuppo, Mia. 'Lady Bird' Producer on the Benefits of a Small Budget and Director Greta Gerwig's "Huge Ambitions" – The Hollywood Reporter. *The Hollywood Reporter* [online]. Copyright © 2021 The Hollywood Reporter, LLC. All Rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/lady-bird-producer-benefits-a-small-budget-director-greta-gerwigs-huge-ambitions-1087079/>

Goldstein, Lexi. A24 coming-of-age films have transformed cinema – The Burlingame B. *The Burlingame B – The Student News Site of Burlingame High School* [online]. Copyright © 2021 All content is property of Burlingame High School Journalism [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://theburlingameb.org/3268/opinion/a24-coming-of-age-films-have-transformed-cinema/>

Hayes, Martha. 'It triggered mass panic!' – is Euphoria the most shocking teen show ever? | Television & radio | *The Guardian*. [online]. Copyright © [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/tv-and-radio/2019/aug/03/is-euphoria-the-most-shocking-teen-show-ever>

Heron, Ambrose. Miramax effectively closes down – FILMdetail. *FILMdetail – Cinema | DVD | Blu-ray | VOD* [online]. Copyright © [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.filmdetail.com/2010/01/29/miramax-effectively-closes-down/>

Home - Box Office Mojo. *Home - Box Office Mojo* [online]. Copyright © IMDb.com, Inc. or its affiliates. All rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.boxofficemojo.com>

Chvála, Tomáš. Slavné propadáky: Nebeská brána – přelomové dílo, které pohřbilo Nový Hollywood | *Kinobox.cz* [online]. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.kinobox.cz/clanek/6715-slavne-propadaky-nebeska-brana-pribeh-zmareneho-talent>

IMDb: Ratings, Reviews, and Where to Watch the Best Movies & TV Shows. IMDb: Ratings, Reviews, and Where to Watch the Best Movies & TV Shows [online]. Copyright © 1990 [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.imdb.com>

Kane, David. A Beginner's Guide to A24, Cinema's Coolest Studio. *Esquire - Men's Fashion, Cocktails, Politics, Interviews, and Women* [online]. Copyright ©2021 Hearst UK is the trading name of the National Magazine Company Ltd, 30 Panton Street, Leicester Square, London, SW1Y 4AJ. Registered in England. All Rights Reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.esquire.com/uk/culture/a36486289/best-a24-films/>

Kilday, Gregg. A24 Secures \$50 Million Line of Credit – The Hollywood Reporter. *The Hollywood Reporter* [online]. Copyright © 2021 The Hollywood Reporter, LLC. All Rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/a24-secures-50-million-line-737977/>

Kilday, Gregg. A24 Increases Its Credit Facility to \$125 Million – The Hollywood Reporter. *The Hollywood Reporter* [online]. Copyright © 2021 The Hollywood Reporter, LLC. All Rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/a24-increases-credit-facility-125-868753/>

Kohn, Eric. How New Film Distributors A24, Blumhouse & Neon Are Changing Hollywood | IndieWire. IndieWire | *The Voice of Creative Independence* [online]. Copyright © 2021 Penske Business Media, LLC. All rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.indiewire.com/2017/03/a24-neon-blumhouse-moonlight-get-out-colossal-distribution-1201791026/>

Křenková, Jarmila. Režisér Slunovratu Ari Aster varuje: rodina je základ kultu – A2larm. *A2larm – Squatujeme mediální prostor od roku 2013*. [online]. Copyright © 2021 [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://a2larm.cz/2019/09/reziser-slunovratu-ari-aster-varuje-rodina-je-zaklad-kultu/>

Kumar, Kishan. How A24 Broke Into The Highly Competitive Global Film Market. ReferralCandy | *Best Customer Referral Program Software for Referral Marketing* [online]. Copyright © 2021 All rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.referralcandy.com/blog/a24-marketing-strategy/>

Lang, Brent. A24, Distribution Company from Oscilloscope's David Fenkel, Launches. *The Wrap* | *Entertainment news* [online]. Dostupné z: <https://www.thewrap.com/24-distribution-company-oscilloscopes-david-fenkel-launches-52691/>

Lang, Brent. HBO Films Buys Sundance Drama 'Share' - Variety. *Variety* [online]. Copyright © Copyright 2021 Variety Media, LLC, a subsidiary of Penske Business Media, LLC. Variety and the Flying V logos are trademarks of Variety Media, LLC. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://variety.com/2019/film/markets-festivals/sundance-a24-sells-share-to-hbo-films-1203119435/>

Lazauskas, Joe. A24's Social Media Strategy Mystery And All Her Secrets Revealed. Content Marketing Platform and Expert Content Creators | *Contently* [online]. Copyright © Contently 2021 [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://contently.com/2013/09/30/the-mystery-genius-behind-a24s-hilarious-content-reveals-how-to-break-all-the-rules-nd-get-away-with-it/>

Lincoln, Kevin. The Goat From Horror Movie The Witch Has a Twitter Feed: An Investigation. *Vulture - Entertainment News - TV, Movies, Music, Books, Theater, Art* [online]. Copyright © 2021 Vox Media, LLC. All rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.vulture.com/2015/09/the-witch-goat-black-phillip-twitter.html>

Lingad, Madeleine. The Appeal Of A24. *Unpublished Zine* [online]. Dostupné z: <https://www.unpublishedzine.com/film-1/the-appeal-of-a24>

Lewis, Hillary. Amazon Prime, A24 Announce Exclusive Multi-Year Streaming Deal – The Hollywood Reporter. *The Hollywood Reporter* [online]. Copyright © 2021 The Hollywood Reporter, LLC. All Rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/amazon-prime-a24-announce-multi-658584/>

Lopez, Giulliano. Brand Awareness Strategy: A24's Campaign for The Witch | *AdRoll Blog*. [online]. Copyright © 2006 [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.adroll.com/blog/brand-awareness/brand-awareness-strategy-a24s-campaign-for-the-witch>

Low, Elaine. Showtime, A24 Films Sign Exclusive Feature Output Deal - Variety. *Variety* [online]. Copyright © Copyright 2021 Variety Media, LLC, a subsidiary of Penske Business Media, LLC. Variety and the Flying V logos are trademarks of Variety Media, LLC. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://variety.com/2019/tv/news/showtime-a24-films-feature-output-deal-1203403946/>

Myers, Owen. How Ari Aster built Midsommar's gory, nightmarish world - The Face. *The Face* [online]. Copyright © 2021 The Face [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://theface.com/culture/midsommar-director-ari-asters-guide-to-the-occult>

Nudd, Tim. Tinder Users at SXSW Are Falling for This Woman, but She's Not What She Appears. *Adweek* [online]. Dostupné z: <https://www.adweek.com/creativity/tinder-users-sxsw-are-falling-woman-shes-not-what-she-appears-163486/>

Pang, Nina. How to Build a Cult Brand in a Crowded Market: Lessons from A24. *Junction43* [online]. Dostupné z: <https://www.junction43.co/blog/lessons-from-a24-how-to-build-cult-brand-in-crowded-market/>

Philips Alan. The Story of A24. Why Trust is Critical to Building a Modern Brand. | *The Age of Ideas: Unlock Your Creative Potential* | *Podplay. Your Home for Podcasts* [online]. Dostupné z: <https://www.podplay.com/podcasts/the-age-of-ideas-unlock-your-creative-potential-308696/episodes/the-story-of-a24-why-trust-is-critical-to-building-a-modern-brand-44780463>

Ransome, Noel. Ari Aster Wants 'Midsommar' to Be Your Favorite Breakup Movie. [online]. Copyright © [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.vice.com/en/article/bj9k5m/ari-aster-wants-midsommar-to-be-your-favorite-breakup-movie>

Rapkin, Mickey. A24 Films: The Studio Behind All Your Favorite Movies - Ceros Originals. *Content Creation Platform - Ceros* [online]. Copyright © [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.ceros.com/inspire/originals/a24-films/>

Rasic, Jared. The Quality and Quantity of A24 | Film | Bend | The Source Weekly - Bend, Oregon. *The Source Weekly - Bend, Oregon* [online]. Copyright © 2021 [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.bendsource.com/bend/the-quality-and-quantity-of-a24/Content?oid=12715744>

Rico, Klaritza. 'Midsommar' Flower Dress Sold to the Academy for \$65,000 - Variety. *Variety* [online]. Copyright © Copyright 2021 Variety Media, LLC, a subsidiary of Penske Business Media, LLC. Variety and the Flying V logos are trademarks of Variety Media, LLC. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://variety.com/2020/film/news/midsommar-flower-dress-academy-auction-1234610914/>

SEXTON, Jared. *Black Masculinity and the Cinema of Policing*. Imprint: Palgrave Macmillan, 2017. ISBN 978-3319661698

Sharf, Zack. A24 Is Giving Away Free Couples Therapy Because of 'Midsommar' | IndieWire. *IndieWire | The Voice of Creative Independence* [online]. Copyright © 2021 Penske Business Media, LLC. All rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.indiewire.com/2019/09/a24-midsommar-couples-therapy-giveaway-1202176358/>

Sharf, Zack. Annapurna Faces Bankruptcy or Bailout From Larry Ellison | IndieWire. *IndieWire | The Voice of Creative Independence* [online]. Copyright © 2021 Penske Business Media, LLC. All rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.indiewire.com/2019/08/annapurna-faces-bankruptcy-bailout-larry-ellison-1202164196/>

Shelfer, Michael. A24: The Makings of an Independent Film Empire. *Talk Film Society* [online]. Dostupné z: <https://talkfilmsociety.com/articles/a24-the-makings-of-an-independent-film-empire>

Siegel, Tatiana. Apple, A24 Nab Hot Doc 'Boys State' for \$12M (Exclusive) | Sundance – The Hollywood Reporter. *The Hollywood Reporter* [online]. Copyright © 2021 The Hollywood Reporter, LLC. All Rights reserved. [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/apple-a24-nab-hot-doc-boys-state-12m-sundance-1273684/>

Snowden, Heather. How A24 Became the Coolest Brand in Hollywood. Highsnobiety | *Online lifestyle news site covering sneakers, streetwear, street art and more*. [online]. Copyright © [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.highsnobiety.com/p/a24-studio/>

The Numbers - Box Office Performance History for A24. *The Numbers - Where Data and the Movie Business Meet* [online]. Copyright © 1997 [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.the-numbers.com/market/distributor/A24>

Thibault, Jason. A24 Films' Brilliant Marketing Campaign for 'The Witch' - Massive Kontent | A Done-For-You Twitter Advertising and Content Promotion Agency. Massive Kontent | *A Done-For-You Content Marketing Agency* [online]. Copyright © 2021 [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://massivekontent.com/indie-film-marketing/>

Thompson, Dillon. Inside the A24 phenomenon: How an indie film company became a major lifestyle brand. *Yahoo* [online]. Dostupné z: <https://www.yahoo.com/lifestyle/inside-a24-phenomenon-indie-film-181840670.html?guccounter=1>

Yalcinkaya, Günseli. A24 is launching its own beauty brand | Dazed Beauty. *Dazed & Confused Magazine* | *Fashion, Art, Music, Film, Ideas* | *Dazed* [online]. Dostupné z: <https://www.dazeddigital.com/beauty/head/article/52733/1/a24-is-launching-its-own-beauty-brand-euphoria>

Weiner, Jonah. Get to Know A24, the Film Company Behind 'Spring Breakers' and 'Moonlight' - WSJ. *The Wall Street Journal - Breaking News, Business, Financial & Economic News, World News and Video* [online]. Copyright ©2021 [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.wsj.com/articles/what-to-know-about-the-scrappy-film-company-behind-moonlight-1484754631>

Why A24 is the future of film, and a super-brand in the making.. *Age of Ideas Alan Philips Inspiring Podcast Creativity Brand Food Miami* [online]. Copyright © 2021 [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://theageofideas.com/a24-future-film/>

Williams, Megan. A24 releases books on Moonlight, Ex Machina and The Witch. *Creative Review* [online]. Copyright © 2021 Centaur Media plc and [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://www.creativereview.co.uk/a24-books/>

Zacharek, Stephanie. Increased Streaming Now Doesn't Mean the End of Theaters | Time. *TIME* | *Current & Breaking News* | *National & World Updates* [online]. Copyright © 2021 TIME USA, LLC. All Rights Reserved. Use of this site constitutes acceptance of our [cit. 17.08.2021]. Dostupné z: <https://time.com/5829356/coronavirus-movie-theaters-amc-universal/>