

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

FILMOVÁ A TELEVIZNÍ FAKULTA

Katedra animované tvorby

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Řízení produkce animovaného díla v 21. století

Konec zavedených studiových systémů?

Mikoláš Fišer

Vedoucí práce: Mgr. MgA. Martin Vandas

Oponent práce: Doc. MgA. Aurel Klimt

Datum obhajoby: 20.9.2022

Přidělovaný akademický titul: BcA

Praha, 2022

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

FILM AND TELEVISION FACULTY

Department of animation

BACHELOR THESIS

Managing an Animated Production in the 21st century

The End of Established Studio Systems?

Mikoláš Fišer

Thesis adviser: Mgr. MgA. Martin Vandas

Examiner: Doc. MgA. Aurel Klimt

Date of Defence: 20.9.2022

Academic title to be assigned: BcA.

Prague, 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Řízení produkce animovaného díla v 21. století

Konec zavedených studiových systémů?

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.

EVIDENČNÍ LIST

Uživatel stvrzuje svým podpisem, že tuto práci použil pouze ke studijním účelům a prohlašuje, že jí vždy řádně uvede mezi použitými prameny.

[illegible]

Abstrakt

V této práci se věnuji decentralizaci produkce animovaného díla. V práci zkoumám historii decentralizace v evropském koprodukčním prostředí a její rozdíly s americkým studiovým systémem. Práce srovnává postup producenta ve studiu a sólového producenta. Mapuje výhody a míru možné decentralizace v produkci animovaného díla. Dále se zběžně věnuje adaptaci studií na opatření zavedená v období pandemie Covid-19. Na základě rozhovorů s evropskými producenty nakonec odpovídá na otázku, zda budoucnost produkce animovaného díla závisí na decentralizaci.

Abstract

In this work I focus on the decentralisation of production of the animated media. The work investigates the history of decentralisation in European co-production environment and its differences to the American studio system.

This thesis compares the work of a solo producer and a studio producer.

The work also maps the advantages and level of decentralisation in a production of the animated media. Furthermore, it observes the studios' adoption of the Covid-19 measures. On the basis of interviews conducted with various European producers, it attempts to answer whether the future of the animated media relies on decentralisation.

Klíčová slova

Koprodukce, produkce animovaného filmu, decentralizace, remote, home-office

Keywords

Co-production, production of animated film, decentralisation, remote, home-office

Poděkování

*Velmi děkuji Martinovi Vandasovi za jeho znalosti
a trpělivost při vedení mé práce.*

Děkuji tátovi a Matoušovi Svěrákovi za zevrubnou korekturu.

*Děkuji za poskytnutí rozhovoru pro tuto práci a předané zkušenosti
Joffremu Balboa Dalmasovi,*

Martinovi Kotíkoví,

Paulu Youngovi,

Barboře Příkaské,

Milanovi Kolárovi

a Lucie Bolze.

OBSAH

ÚVOD	9
1 Americký studiový systém a evropská cesta k decentralizaci	11
1.1 Disney a továrna na animaci	11
1.2 Evropská koprodukce	14
2 Jak vzniká film - ve studiu i mimo něj	19
2.1 Preprodukce a výhody Writer's Roomu	19
2.2 Decentralizovaná produkce LD+R	21
2.3 Obrazová postprodukce	23
3 Solo vs Studio - Kotík vs Young	25
3.1 Americký systém v kontextu Evropy	25
3.2 O autorství v koprodukci	27
4 Software a jeho vliv na práci na dálku	33
4.1 Řízení projektu na dálku	33
4.2 Remote Pipeline Software	34
4.3 Management projektu	35
4.4 Komunikace v pandemii	38
ZÁVĚR	41
SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY	43
SEZNAM OBRÁZKŮ	48
POJMY	49

ÚVOD

Práci jsem začal psát na základě poslechu přednášky Jofreho B. Dalmasese s příznačným názvem *Future is Remote* v září 2019¹.

Dalmases spolu s týmem *AnimCrew*, stojícím za několika epizodami *Netflix* seriálu *Love, Death and Robots* (dále LD+R), mluví o několika důležitých faktorech, které jim umožnily práci na dálku – z domova mimo studio, dokonce z jiného kontinentu než zbytek produkce. Mluví o budoucnosti, kde kvůli spolupráci s prestižním studiem nemusí člověk budovat kariéru v LA a strávit desítky let v zahraničí.

Tou dobou jsem neměl tušení, že vize decentralizované budoucnosti, o které Dalmases hovoří, se zanedlouho začne kvůli celosvětové pandemii zhmotňovat a aplikovat. Poté, co jsem se pokusil od Dalmasese neúspěšně získat záznam přednášky, rozhodl jsem se nahrát s ním rozhovor. Dalmasesův přístup mi byl sympatický, ale zároveň jsem si nebyl jistý, nakolik se blíží realitě současného animačního průmyslu. Oslovil jsem tedy i další producenty z malých i velkých studií a zeptal se jich na jejich vlastní vizi, jak se podle nich bude produkce animovaných filmů vyvíjet v dalším desetiletí.

Rozhovory proběhly na začátku pandemie, kdy se každá produkce snažila vyřešit tento problém po svém. Do té doby čistě teoretické vize budoucnosti se rapidně začaly uplatňovat v praxi. Měl jsem tak jedinečnou možnost pozorovat racionální změny zaváděné malými týmy i nevyhnutelné problémy velkých studií, která byla nucena měnit plány ovlivňující stovky zaměstnanců. Sledoval jsem i postupnou změnu názoru a přijímání „nových pořádků“ u některých prvotních odpůrců.

V první části práce popisuji tradiční studiový systém a jeho historii směřující od prvopočátků studia *Disney*. Pro komplexnější vhled jsem se rozhodl zaměřit i na vývoj koprodukčního systému v evropském prostředí, který je pro pochopení celé problematiky zásadní.

Druhá kapitola je stručným průvodcem preprodukcí, produkcí a postprodukcí animovaného díla v kontextu decentralizace. Ve většině práce se soustředím na celovečerní animovaný film, některé zdroje čerpám z příbuzných audiovizuálních médií jako je seriál *Mlsné medvědí příběhy* (Medvědi), antologie krátkých filmů LD+R nebo i videohry v dokumentárním cyklu *Noclip*. Mou snahou je především

¹ Přednáška *Future is Remote* prezentována týmem *AnimCrew* na konferenci *3D: Drink - Draw - Discuss*. Werichova vila, Praha. 04.05.2019.

najít společné prvky v přístupu k remote produkci a srovnání jejich využití v různých částech přípravy a výroby animovaného díla.

V třetí části práce tak stavím vedle sebe přístupy Martina Kotíka, sólového producenta filmu *Hurvínek: Muzeum strašidel* (dále *Hurvínek*), a Paula Younga, producenta úspěšného irského studia Cartoon Saloon (*The Secret of Kells*, *Song of The Sea*, *WolfWalkers*)².

V poslední části se hlouběji věnuji konkrétním řešením remote systémů pro animované produkce. Čerpám zde z rozhovoru s Milanem Kolárem, jehož firma Pype se specializuje právě na tvorbu studiové infrastruktury. Kromě obecných řešení rozebíráme praktické zavedení remote systému na projektu *Mlsné medvědí příběhy* producentky Báry Příkaské. Zároveň se věnuji také komunikačním aplikacím a jejich výhodám i nevýhodám.

V závěru práce se pak s koncem pandemických restrikcí v roce 2022 zamýšlím nad rozdílnými přístupy k remote fungování a hledám odpověď na otázku, zda skutečně spočívá budoucnost animovaného filmu v práci na dálku.

Na základě své teze jsem sestavil seznam ideálních respondentů, tak aby popisoval co možná nejširší spektrum pohledů na decentralizaci animované produkce. Vzhledem k rozsahu přepisů rozhovorů je příkládám v seznamu použitých pramenů a literatury jako odkazy URL.

²Cartoon Saloon - Irish Animation Studio. [cit. 13.08.2022]. [online]. Dostupné z: <https://www.cartoonsaloon.ie/>

1 Americký studiový systém a evropská cesta k decentralizaci

1.1 Disney a továrna na animaci

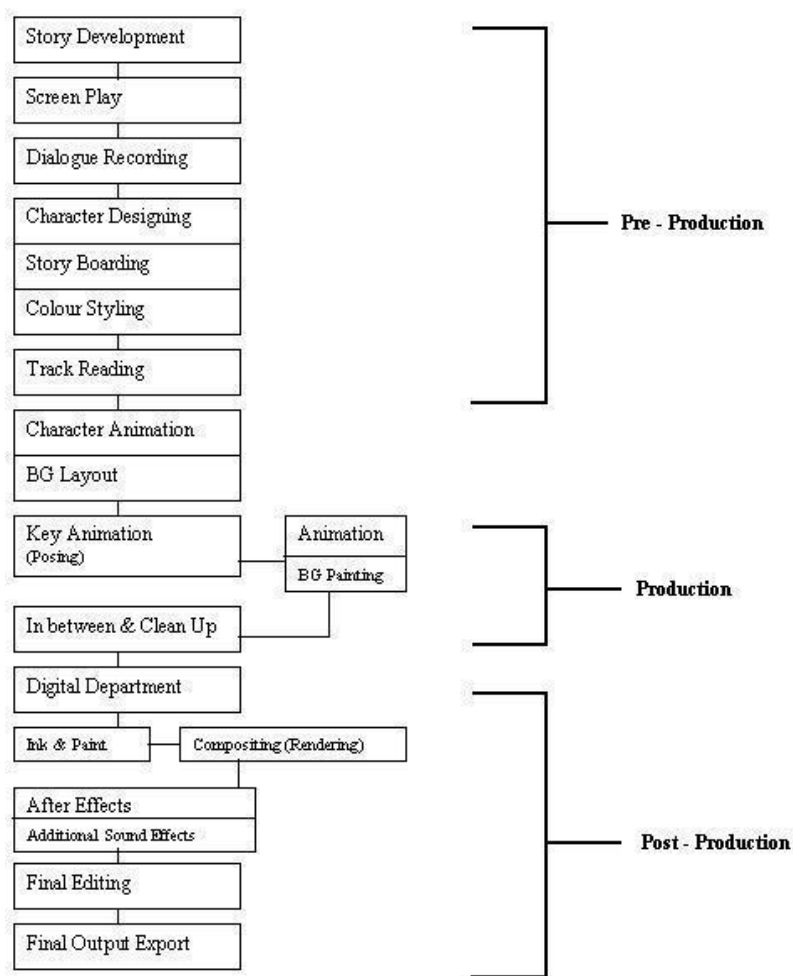
Celovečerní animovaný film byl a stále je doménou velkých studiových systémů jako například amerického studia Disney nebo u nás již zaniklého Krátkého filmu. Takováto studia zaměstnávají desítky až stovky pracovníků, sedících v notoricky známých industriálních budovách, mnohdy připomínající vojenské hangáry. Potkává se zde řada nejružnějších profesí od kreslířů, přes architekty, až po osoby, obstarávající produkční zázemí. Nedá se však říct, že by se Disney o své zaměstnance nestaral, naopak měli k dispozici např. tělocvičnu s trenérem či slavný pánský klub.³ Cílem bylo umístit všechny zaměstnance co nejbližší k sobě a usnadnit tak komunikaci mezi jednotlivými odděleními.

Centralizace výroby byla v 40. letech esenciální pro snížení obrovských nákladů spojených s výrobou celovečerního filmu. Každý záběr totiž musel projít rukama desítek zaměstnanců, výroba se tak snadno prodražila. Tradičně proces výroby záběru probíhal tak, že animátor načrtnul klíčové fáze záběru. Ty pak byly předány asistentům, kteří doplnili mezisnímky. Následovalo začištění (clean up) a záběr se poslal do oddělení s poetickým názvem Ink & Paint (inkoust a barva). Snímky zde byly překresleny na průhledný podklad, obvykle celuloid⁴, předtím než byly kolorovány koloristy pomocí označených odstínů specifické barvy. Snímky pak byly nafoceny na kameru a vyvolány technikem. Až pak byla scéna zaslána ke střihači, který ji zavedl do promítačky a mohl promítnout režisérovi. Disney věděl, že pro zvýšení efektivity musí eliminovat co nejvíce mezičlánků. Až na výjimky byl tento proces v zásadě nezbytný až do příchodu digitální a 3D animace.⁵

³ *Disney Penthouse Club*. Disney History Institute. [cit. 13.08.2022]. [online]. Dostupné z: <https://www.disneyhistoryinstitute.com/2014/03/the-penthouse-club-at-disney-studio.html>

⁴ *Kreslený film*. [cit. 13.08.2022]. [online]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Animovan%C3%BD_film#Kreslen%C3%A9_film
https://cs.wikipedia.org/wiki/Animovan%C3%BD_film#Kreslen%C3%A9_film

⁵ HAHN, Don: *The Alchemy of Animation: Making an Animated Film in the Modern Age*, New York, NY: Disney Editions, 2008, str. 11-28



Obr. č. 1. Pipeline pro 2D animovanou produkci v 21.století

Optimalizace procesu tak probíhala v rámci studia a na několika úrovních - Disney např. vynalezl tzv. pencil test. Aby se animace mohla pravidelně kontrolovat a nebylo nutné čekat na výrobu hotové sekvence, fotila se pouze hrubá animace, nezačištěné kresby tužkou na papír. Do pozic klíčových animátorů byly obsazováni již zkušení veteráni, kteří měli na starosti primární fáze záběru. Pojem "animace po klíčích" pochází právě z této praxe.

Díky tomuto principu se ustanovila hierarchie a kariérní postup v rámci animačního oddělení - juniorní animátor začal s kreslením mezisnímků, pak se posunul k začištění animace, později se stal klíčovým animátorem v méně důležitých scénách, nakonec se mohl stát supervizorem animace apod. Časté bylo, že klíčový animátor měl na starost konkrétní postavu ve všech scénách filmu. Aby studia proces co nejvíce urychlila, snažila se všechny části produkce umístit fyzicky co nejblíže k sobě. Všechna velká studia tak zabírala plochu malého letiště a produkce probíhala paralelně v několika sousedících budovách.



Obr. č. 2. Walt Disney Studios, povšimněte si Disneyho Penthousu, čnícího nad budovu animace

Aby si Disney zajistil dostatečný přísun talentů, založil v Kalifornii prestižní uměleckou univerzitu CalArts. Mezi její absolventy patří mimo jiné John Lasseter, Genndy Tartakovsky, Tim Burton, Pete Doctor či Brad Bird.⁶ Produkce celovečerního animovaného filmu byla pečlivě promazaný stroj, který Disney za desítky let dotáhnul k extrémní efektivitě.

„Nikdo v Evropě nešel tak do hloubky animace jako Disney, protože nikdo u nás nemá tradici. To studio došlo k nějakým elementárním principům, které si drží a dál vyvíjí. Všechny studia vyrostly z Disneyho, protože žádná jiná cesta se zatím nenašla. Animace je sofistikovaná záležitost s mnoha vrstvami, což se těžko vysvětluje někomu zvenčí. Tím, že Disney už to dělá tak dlouho a stále v tom vývoji pokračuje, nikdo s ním pořádně nemůže soutěžit, aniž by od něj převzal jeho lidi.“

Řada amerických i evropských studií i přesto dokázala Disneymu konkurovat nejen kvalitou, ale i tržbami. Příkladem je francouzské studio *Illumination Mac Guff*, jehož snímek *Já, padouch 2* se stal 3. nejvýdělečnějším animovaným

⁶ *Famous Alumni of California Institute Of The Arts | Celebrities Who Went To CalArts. Ranker - Lists About Everything Voted On By Everyone* [online]. Dostupné z: <https://www.ranker.com/list/famous-california-institute-of-the-arts-alumni-and-students/reference>

⁷ Osobní rozhovor: KOTÍK, Martin. [06.06.2020]. [online]. Dostupné z: https://docs.google.com/document/d/120mOReqTsmrby-_5dDJNcR0D2nBVSOm2hsy0VcqL8M/edit?usp=sharing

filmem mezi roky 2010 – 2014.⁸ Velikost studia tomu také odpovídá, na druhém filmu ze série *Já, Padouch* pracovalo mezi 400 – 650 animátory⁹.

Pipeline studia Disney byla převzata ostatními americkými studii, převážně skrz jeho bývalé zaměstnance. Vznikla tak studia *UPA*, *Warner Bros.*, *Dreamworks*, *Hanna Barbera* či *Don Bluth*.¹⁰ Jejich postupy pak doputovaly i přes oceán do západní Evropy a staly se standardem pro výrobu animovaného filmu v Americko-evropském kontextu. Aspekty standardizované produkce animovaného filmu podrobněji popisují v druhé kapitole.

1.2 Evropská koprodukce

V 90. letech na Evropském filmovém trhu vznikla alternativa k velkým studiím. Systém koprodukcí je založený na spojování finanční podpory z národních audiovizuálních fondů a nadnárodních panevropských struktur jako je např. evropský koprodukční fond *Eurimage*. Termín koprodukce je často používán velmi volně k popisu libovolné mezinárodní spolupráce.¹¹

Podporován byl především celovečerní a krátký animovaný film, v dnešní době už audiovizuální fondy zahrnují podporu i seriálové tvorby a videoher. Pokud český producent chce uzavřít koprodukční smlouvu s francouzským studiem, musí mu předat část tvůrčí a finanční zodpovědnosti. Francouzský i český partner se pak společně podílí na produkci a čerpají finance z místních fondů. Díky tomu se tak v Evropě přirozeně rozvíjí decentralizovaný systém, podporující spolupráci několika menších dílčích celků z různých evropských zemí.

Myšlenka koprodukcí byla ve světě známá již od 20.let a postupně narůstala na důležitosti s tím, jak jednotlivé státy i Evropská unie zaváděly více způsobů podpory v reakci na rozšiřování distribučních teritorií, rostoucích nákladů na výrobu a marketing filmů a dalších faktorů.

⁸ *Mapování animačního průmyslu v Evropě*. [online]. [cit. 15.08.2022]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2016-26/mapping_the_animation_industry_in_europe_16280.pdf

⁹ *Já, padouch 2*. Wikipedia. [cit. 13.08.2022]. [online]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Despicable_Me_2#cite_note-29

¹⁰ BANCROFT, Tony. *Directing for Animation*. 2014. Focal Press. New York. ISBN 978-0-240-81802-3, str. 35

¹¹ HAMMETT-JAMART J.; PETAR M.; REDVALL E. Introduction: European Film and Television Co-production: Policy and Practice. [cit. 13.08.2022]. [online]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/330697452_Introduction_European_Film_and_Television_Co-production_Policy_and_Practice, str. 10-11

Díky státním podporám, vznikl v rámci Evropské unie projekt na financování projektů *Eurimages* (1988)¹², který inicioval mezinárodní spolupráci s cílem podpory společných evropských kulturních hodnot.

Následné otevření východního bloku rozšířilo možnost koprodukční spolupráce v Evropě. Pro zahraniční producenty to znamenalo levné natáčení v atraktivní lokacích, pro východní filmaře pak šanci dostat své filmy i k západnímu publiku. V tuzemských vodách se krátce po Sametové revoluci rozpadá Krátký film a v divoké privatizaci mizí komplexní struktura české produkce animovaného filmu.

*„Důsledkem nepřijetí návrhu [zákona na zřízení Výboru české a slovenské kinematografie] bylo, že česká kinematografie ztratila svou ‚střechu‘ a postupně se rozpadla na jednotlivé podniky, z nichž každý bojoval sám za sebe, ve snaze zajistit si co nejlepší ‚místo na slunci‘. Filmová produkce se oddělila od distribuce a exportu filmů a celý dobře fungující systém se zhroutil. Kinematografie, jež tvořila doposud uzavřený, sám sebe financující celek, v němž se výnosy z kin a exportu vracely zpět do tvorby a výroby filmů, a nebyla nikdy napojena na státní rozpočet – neměla v něm svou ‚kapitolu‘ –, ze dne na den ztratila jakékoliv finanční zázemí.“*¹³

Státní fond kinematografie sice funguje od roku 1992, ovšem podle Báry Příkaské¹⁴ až v posledních letech začíná skutečně sloužit jako základní pilíř české kinematografie - fondy západních zemí Evropské unie jako je Německo, Francie či severní země však disponují řadově vyššími prostředky.

Paul Young, producent Cartoon Saloon, popisuje jako zásadní milník pro Evropskou animaci vznik fóra Cartoon Movie. To, že Youngovo studio a nové pitchingové fórum sdílí ve svém názvu slovo Cartoon je čistá náhoda, ale poukazuje to na obecný pohled na animaci v 90. letech. Pitchingové fórum Cartoon Movie vzniklo v roce 1999¹⁵ díky podpoře Creative Europe Media a od svého vzniku pomohlo najít partnery pro financování více než 380 projektů z 50

¹² *Eurimages*. Wikipedia. [cit. 13.08.2022]. [online]. Dostupné z: <https://en.wikipedia.org/wiki/Eurimages>

¹³ KUBÍČEK, J., Bejvávalo. Co spojuje český animovaný film s egyptskými pyramidami. Praha. č. 16/2008. www.advojka.cz

¹⁴ Osobní rozhovor: PŘÍKASKÁ, Barbora; KOLÁR, Milan. 24/06/2020. [online]. Dostupné z: <https://docs.google.com/document/d/1Nsz6Gpe2BO83N8KrnYLZWfCN83o3LxZ-YZugaL-5Quo/edit?usp=sharing>

¹⁵ *Cartoon Movie*. Cartoon Media website. [cit. 13.08.2022]. [online]. Dostupné z: <https://www.cartoon-media.eu/movie/about>

zemí. Cartoon Movie dle slov kreativního ředitele Marca Vandeweyera jako první zavedlo „pitching“¹⁶, formu veřejné prezentace projektů potenciálním koprodukčním partnerům. Vandeweyer tvrdí, že díky koprodukčnímu systému si tvůrci dovolují věnovat se tématům, které by v centralizovaném systému nikdy neměly šanci na úspěch.¹⁷ Do jaké míry toto tvrzení popisuje skutečnost současného animačního průmyslu je na delší diskusi. Vandeweyer však jako příklad používá film *Život Cuketky*¹⁸, loutkový film pro děti sledující příběh chlapce, vyrovnávajícího se se smrtí matky, který vznikl jako švýcarsko-francouzská koprodukce. Film je kontroverzní svým neotřelým přístupem ke smrti.¹⁹ Je těžké si představit, že by Disney zpracoval film s takto intimním námětem.

Ne vždy je každé koprodukční prostředí vhodné pro daný projekt. Dle slov producentky Bionautu Bány Přikazské je podíl koprodukce vážen vloženými zdroji jednotlivých stran. „[...] Jednali jsme ještě s jedním belgickým studiem, ale to bylo tak obrovské, že jeho představa byla přesunout tam skoro celou produkci a nárokoval si velkou část práv. [...]. A ten koprodukční podíl je vyjádřen penězi, ne prací. Takže my jsme se asi půl roku natahovali a nakonec jsme se nedohodli, protože by z našeho projektu nezůstalo vůbec nic.“²⁰ V praxi to znamená, že vteřina animace vyrobená v Česku může být mnohem levnější na výrobu než např. vteřina animátora z Belgie, který má dvojnásobný honorář. Může tak vzniknout nepoměr, kdy v jedné zemi bylo odvedeno mnohem víc práce, ale zahraniční partner do projektu i tak vložil více financí.

¹⁶ *Cartoon Media Co-founder and General Director Marc Vanderweyer*[...]. Screen Daily. [30.7.2022]. [online]. Dostupné z: <https://www.screendaily.com/news/cartoon-media-co-founder-and-general-director-marc-vandeweyer-to-step-down-in-july/5147895.article>

¹⁷ *Cartoon Media Co-founder and General Director Marc Vanderweyer*[...]. Screen Daily. [30.7.2022]. [online]. Dostupné z: <https://www.screendaily.com/news/cartoon-media-co-founder-and-general-director-marc-vandeweyer-to-step-down-in-july/5147895.article>

¹⁸ *My Life as a Zucchini': How a Swiss Stop-Motion Animated Film Became a Major Awards Contende. Hollywood reporter.* [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/my-life-as-a-zucchini-how-a-swiss-stop-motion-animated-film-became-a-major-awards-contender-9-947101/>

¹⁹ *My Life as a Zucchini': How a Swiss Stop-Motion Animated Film Became a Major Awards Contende. Hollywood reporter.* [online]. 2020. Dostupné z:

<https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/my-life-as-a-zucchini-how-a-swiss-stop-motion-animated-film-became-a-major-awards-contender-9-947101/>

²⁰ Osobní rozhovor: PŘÍKASKÁ, Barbora; KOLÁR, Milan. 24/06/2020. [online]. Dostupné z: <https://docs.google.com/document/d/1Nsz6Gpe2BO83N8KrnYLZWfCN83o3LxZ-YZugaL-5Quo/edit?usp=sharing>

V případě *Medvěďů* bylo náročné udržet konkrétní styl animace, vycházející z výtvarného pojetí Filipa Pošivače. Rozhodování, kterou část produkce autoři přenechají koprodukčnímu partnerovi, je náročné a vyžaduje velmi důkladnou komunikaci. *Medvědi* nakonec našli svého koprodukčního partnera v podobně velkém irském studiu *Treehouse*.²¹ Zde byla zásadní pozice animačního supervizora, o které se více rozepisují ve 4. kapitole.

Druhým úskalím jsou podmínky pro vstup do koprodukce. Většina zahraničních partnerů očekává, že film či seriál bude mít podporu nejen místního audiovizuálního fondu, ale také národní televize. Ta se v případě *Medvěďů* stala dalším, ačkoliv minoritním, koprodukčním partnerem. *Medvědi* se tak dostali pod striktní dohled televizních dramaturgů, kteří se dožadovali změn i ve scénáři a storyboardu.

Pro producenty jsou koprodukce smysluplné nejen z finančních důvodů, ale i pro úspěch na globálním trhu. Mezinárodní tvůrčí tým může sloužit jako částečná pojistka, že příběh dokáže oslovit širší publikum ve více zemích. Martin Kotík zmiňuje např. změnu v designu postav Spejbla a Hurvínka vycházejících z české loutkové tradice. Přestože názor české publika byl spíše negativní, podle Kotíka změny vzniklé na základě zpětné vazby německého partnera, filmu pomohly k distribuci v zahraničí.²² U *Medvěďů* pak například některé tradiční střeoevropské pokrmy jako borůvkové knedlíky museli být upraveny, protože by v zahraničí byly stěží srozumitelné.²³ I drobné změny často pomáhají filmu stát se mezinárodně přístupným a srozumitelným v celoevropském kontextu.

Systém evropských koprodukcí je jedna z možností decentralizace animované tvorby. Jedná se o mnohovrstevnaté a komplexní téma, které však poukazuje na problémy, které mohou vyvstat s remote produkcí. Především pak dramaturgické konflikty partnerů a udržení rovnováhy mezi autorstvím a srozumitelností. Dovoluje však evropským tvůrcům realizovat zajímavé náměty, především díky skládání financování z různých zdrojů.

²¹ Osobní rozhovor: PŘÍKASKÁ, Barbora; KOLÁR, Milan. 24/06/2020.[online]. Dostupné z: <https://docs.google.com/document/d/1Nsz6Gpe2BO83N8KrnYLZWfCN83o3LxZ-YZugaL-5Quo/edit?usp=sharing>

²² Osobní rozhovor: KOTÍK, Martin. 06.06.2020. [online]. Dostupné z: https://docs.google.com/document/d/120mOReqTsrmyby-_5dDJNcR0D2nBVSOm2hsy0VcqL8M/edit?usp=sharing

²³ *My Life as a Zucchini': How a Swiss Stop-Motion Animated Film Became a Major Awards Contender. Hollywood reporter*. [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/my-life-as-a-zucchini-how-a-swiss-stop-motion-animated-film-became-a-major-awards-contender-9-947101/>

Zevrubnému popisu všech dílčích aspektů koprodukcí se věnuje velké množství literatury, např. dánská publikace *Introduction: European Film and Television Co-production: Policy and Practice*²⁴ nebo diplomová práce *Trendy výroby animovaného filmu Barbory Příkaské*²⁵.

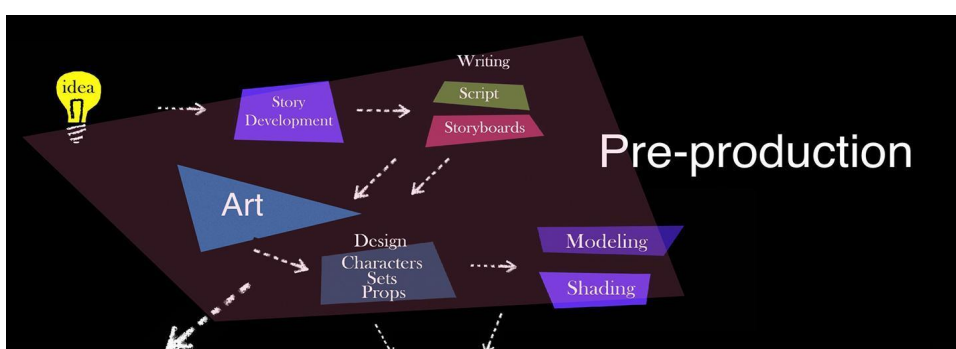
²⁴ HAMMETT-JAMART J.; PETAR M.; REDVALL E. *Introduction: European Film and Television Co-production: Policy and Practice*. [online]. 2018 Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/330697452_Introduction_European_Film_and_Television_Co-production_Policy_and_Practice

²⁵ PŘÍKASKÁ, Barbora. *Trendy výroby animovaného filmu*. Diplomová práce. Katedra produkce, Filmová a televizní fakulta, Akademie múzických umění. Praha, 2012

2 Jak vzniká film - ve studiu i mimo něj

2.1 Preprodukce a výhody Writer's Roomu

Pro animovaný film je běžné strávit ve vývoji i několik let. Každé animované dílo je v této fázi odsouzeno k neustálým úpravám scénáře, storyboardu a výtvarné stránky. Od hraného filmu se liší právě v intenzivní spolupráci mnoha profesí při přípravě. Od režiséra a scénáristy přes výtvarníky všeho druhu. S nástupem 3D a digitální animace také přibyli designéři technologií i specializovaní kameramani. Celý proces je bedlivě pozorován producenty a srovnáván s aktuálními požadavky filmového trhu.



Obr. č. 3. Animovaná Preprodukce, zdroj Pixar

Celý proces preprodukce byl standardizován největším současným gigantem animace studiem Disney. Ten od 40. let pracoval na optimalizování každého dílku vývoje filmu. Přišel s technikami jako je storyboarding, pencil test, ale i celým přístupem k studiové pipeline, která zůstala neměnná více jak půl století.

V posledních desetiletích se stalo podobně zásadním studio Pixar, které je od roku 2006 také součástí studia Disney. Pixar, který se zaměřuje na vývoj 3D animovaných filmů, se stal průkopníkem digitální animace a pro každý nový film v rámci preprodukce vyvíjel nové technologie. Preprodukcí tak můžeme rozlišit na příběhovou, výtvarnou a technologickou část. Vývoj příběhu lze hrubě zestručnit na Námět, Scénář, Storyboard a Animatik. Výtvarníci a designéři se pak věnují konceptům prostředí a charakterů. Vývoj technologií a pipeline je doménou technických grafiků a mnohdy studia zaměstnávají i týmy programátorů.²⁶

²⁶ How Pixar Changed 3D Animation With Every Movie (Part 1, 'Toy Story' to 'Cars 2') | Movies Insider - YouTube. YouTube [online]. Copyright © 2022 Google LLC [cit. 15.08.2022]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=n1xAYik1g-w>

Robert Lence, bývalý story-artist studia Pixar a supervizor pro nový film *Perla* Martina Kotíka, má rčení, že animovaný film je hotový v animatiku - tam je usazený příběh a střih. Pak už se musí „jenom“ vyrobit.²⁷

Realita preprodukce je mnohem méně schématická než se z popisu může zdát. Scénářů bývají i desítky verzí, a ten se často upravuje na základě storyboardu, protože storyboardisti upravují scény a přicházejí s novými. Zároveň existuje několik typů storyboardu - od konceptuálního storyboardu, přes beatboard, až k výrobnímu storyboardu a dalším.²⁸

V bouřlivém období přípravy je tak ku prospěchu, když všechny účastníky zavřete v jedné budově, ideálně i v jedné místnosti. Valná většina příběhů v Disney i Disney Pixar vznikala v tzv. writer's roomu. V jedné místnosti spolu sedí scénárista, režisér a storyboardista a řadu měsíců lepí lístečky s nápady na zeď, vymýšlejí strukturu příběhu a pilují sekvence scén.

Pojem writer's room je zažitý primárně v kontextu psaní scénáře pro televizní série. V Pixaru writer's roomem prochází ale každý námět, který je schválen k vývoji. V tuzemském prostředí to podle Kotíka není zažitý postup při psaní pro animaci. Kotík dále dodává, že i když měl už první storyboard *Hurvínka* hotový, stále nevěděl jak funguje skutečné profesionální prostředí. Scénář *Hurvínka* psal na dálku se zahraničními scénáristy, což znamenalo velmi pomalý a náročný proces. Každá verze musela být přeložena, poslána do zahraničí, a po týdnu vrácena zpět s poznámkami. Každé tři týdny se scénáristi setkali u německého koprodukčního partnera, se kterým strávili dva dny intenzivním brainstormingem.

Na svůj nejnovější film *Perla* využil Martin Kotík supervizora Roberta Lenceho, který mu pomohl vytvořit ideální writer's room v Praze. Kotík říká, že díky tomu už konečně může režírovat. Svůj předchozí film podle vlastních slov spíše supervizoval. Protože je skutečně blízko celému procesu, má možnost sestavit si svůj vlastní tým, složený především z pracovníků, kteří se mu osvědčili u vývoje *Hurvínka*. Zároveň mu to umožňuje dělat více rychlých změn, protože nečeká na telefonáty ze zahraničí, a může se bavit se storyboardisty bez jazykové bariéry.

²⁷ LENCE, Robert. *Přednáška během kurzu Anomalia - Story Lab*. 2019.

²⁸ DĚDOCHOVÁ, Zuzana. *Produkce celovečerního animovaného filmu*. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati, ateliér Audiovize. Zlín, 2017, str. 54-56

2.2 Decentralizovaná produkce LD+R

Ve chvíli, kdy animovaný film vstupuje do produkce, postupně narůstající počet pracovníků se najednou násobí. Ve fázi preprodukce je záhodno, aby se tým vešel do jedné místnosti, výroba animovaného filmu ale mnohdy potřebuje desítky až stovky pracovníků nejrůznějších profesí podle typu projektu.

Řídit takový tým je produkčně i finančně dlouhodobě náročné. Navíc dle Disneyho je vždy žádoucí vyvíjet několik filmů naráz. Vždy když finišuje produkce jednoho filmu, připravuje jiný preprodukční tým další projekt, který zdědí armádu animátorů na další dva roky.²⁹

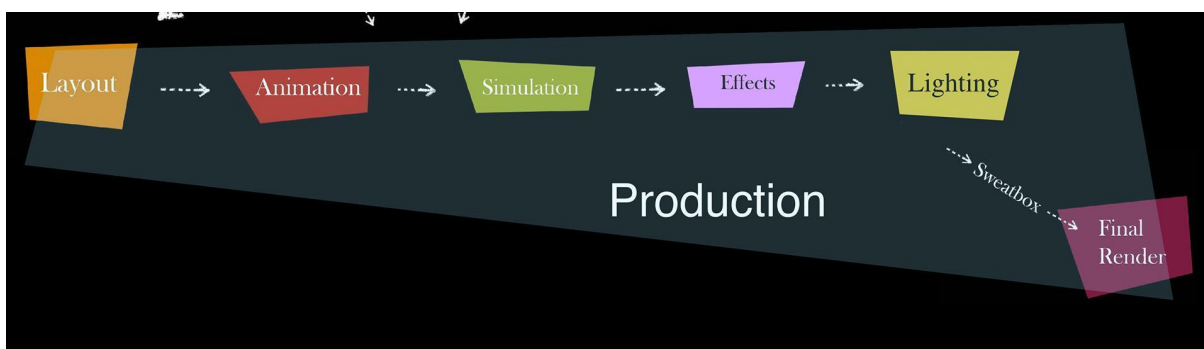
Paul Young říká, že jim trvalo přes 15 let než irské studio Cartoon Saloon bylo schopné na podobný systém paralelní produkce přejít. Dotlačila je k tomu nutnost udržet si kvalitní pracovníky jako jsou animátoři a výtvarníci pozadí. Do roku 2012 vždy konec produkce filmu znamenal odliv a zpusnutí budovy studia, kde se začal teprve rozvíjet další film a hledali se koprodukční partneři. Je jasné, že se v takovou chvíli už najmutí animátoři poptávali po práci o dům dál. V evropském prostředí je ale freelancing běžný a kreativní profesionálové migrují mezi projekty různých studií.

Porotce Elie Chapuis ve své prezentaci na Anifilmu v roce 2018³⁰ poznamenal, že animátorů loutek, kteří by byli schopni animovat celovečerní film je po světě všehovšudy 300. Když zrovna točí Wes Anderson, tak na ně musí počkat Tim Burton i studio Laika. Youngovi došlo, že hledat kvalitní animátory věnující se kreslenému filmu je čím dál náročnější. Obor se více soustředí na převládající 3D animaci na úkor kreslené a loutkové tvorby. Každý projekt Youngova studia trpí nedostatkem pracovníků a tak bylo zásadní vytvořit konzistentní výrobní plán s několika překrývajícími se projekty jako Disney. Podařilo se jim to u filmu *The Breadwinner*³¹, který zatímco vstupoval do produkce, Tom Moore začal připravovat další film s Rossem Stewartem.

²⁹ HAHN, Don: *The Alchemy of Animation: Making an Animated Film in the Modern Age*, New York, NY: Disney Editions, 2008

³⁰ ADLER, Ben. CHAPUIS, Elie. *Making Of Isle Of Dogs*. [cit. 04.05.2018]. <https://www.anifilm.cz/2018/en/program/industry-programme/#film-389>

³¹ *The Breadwinner*. 2017. režie Nora Twomey.



Obr. č. 4. Animovaná Produkce, zdroj Pixar

Opakem centralizovaného studia je produkce antologie *Love, Death and Robots* (LD+R). Producent a režisér David Fincher spolu s Timem Millerem ze studia Blur³² si dali ambiciózní cíl vytvořit antologii krátkých animovaných filmů se sci-fi tématikou. Mělo se jednat o výkladní skříň světové animované tvorby a protože studio Blur nemělo dostatečnou kapacitu animátorů, jediným řešením bylo produkci přerozdělit do několika dalších studií. Blur se rozhodl jednotlivým studiím přenechat většinu kontroly nad vývojem i výrobou. V době uvedení se jednalo o ojedinělý případ, kdy velký korporát, jakým Blur se svými 200 zaměstnanci nepochybně byl³³, vložil důvěru do svých partnerských studií a ponechal jim tvůrčí svobodu.³⁴

Jejich snahou bylo dosáhnout co nejrozmanitějšího pásma filmů, rozhodli se tedy oslovit desítku profesionálních animačních studií rozdrobených po celém světě. Každý díl je vyvíjen ve spolupráci s centrálním studiem Blur - ti asistují s dramaturgií, náměty vybírá přímo exekutivní producent Tim Miller, čímž též zajišťuje určitou koherentnost výsledné série. Produkční týmy jednotlivých epizod pak čítají od desítky do stovek zaměstnanců.

Jofre B. Dalmases s týmem animátorů AnimCrew spolupracoval se studiem Blow na epizodách *Three Robots* v 1. a 3. sérii. Dalmases tvrdí, že primárním problémem většiny filmových produkcí byl až do pandemie nedostatek důvěry v

³² *Love Death And Robots*. Wikipedia. [cit. 05.08.2022]. [online]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Love,_Death_%26_Robots

³³ *BLUR STUDIOS*. Linked-in. [05/08/2022]. [online]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/blur-studio/>

³⁴ *How Netflix's Spectacularly Weird Love, Death & Robots Came Together*. Syfy. 15.03.2019. [05/08/2022]. [online]. Dostupné z: <https://www.syfy.com/syfywire/how-netflixs-spectacularly-weird-love-death-robots-came-together>

jejich outsourcingová studia.³⁵ Zde je nutné taky poznamenat vliv Netflixu, pro který byl LD+R vyroben. VOD platformy dlouhodobě ukazují, že jsou ochotny investovat do projektů, které experimentují s délkou a koncepcí. Netflix se snaží konkurovat Disney investicí do animace, cílené na dospělé publikum, jako jsou série *Arcane*³⁶ a *The House*³⁷.

Damases, který je jako spousta jeho španělských kolegů ex-Disney zaměstnanec, šíří osvětu mezi malými evropskými studii. Úspěch LD+R přičítá primárně odvaze studia Blur kompletně decentralizovat svůj tým do takové míry, že i jednotliví animátoři mohli tvořit z domova. Dle Damasese je ale pro dosáhnutí „remote revoluce“ v tomto odvětví nutné přesvědčit i ty největší studiové konglomeráty. Ty se učí svěřovat dílčí práce malým týmům velmi pomalu a i když je LD+R ve filmovém průmyslu game-changer, stále se jedná o výjimku, kterou jen málo podobných projektů následuje.

2.3 Obrazová postprodukce

Postprodukční studia, která se primárně zaměřují na vizuální efekty do hraných filmů v posledních letech volají po nových pořádcích. Dokonce často odmítají pracovat pro giganty typu Marvel (který také spadá pod Disney).³⁸ Ve světě trikových CGI filmů³⁹ je běžné, že na filmu pracuje více studií, některé pouze na jednotlivých specializovaných záběrech podle svého zaměření. Postprodukce je obecně považována za technickou manuální činnost. U hraného filmu obvykle obsahuje klíčování zeleného pozadí, matte painting (dokreslování pozadí), simulace nejrůznějších efektů, tvorbu celých virtuálních charakterů atd.⁴⁰

³⁵ Osobní rozhovor: DALMASES, Jofre Balboa. [05/04/2020]. [online]. Dostupné z: <https://docs.google.com/document/d/1q3kvmEMmFTqSqP-yC1sPpcUz3HMhH066Pwrg6Bqc82M/edit?usp=sharing>

³⁶ *Riot Games: Arcane*. Wikipedia. [cit. 05.08.2022]. [online]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Arcane_\(TV_series\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Arcane_(TV_series))

³⁷ *Netflix Animation*. Wikipedia. [cit. 05.08.2022]. [online]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Netflix_Animation

³⁸ *A2larm: Kdo může za špatné CGI triky studia Marvel? Špatně placeným zaměstnancům dochází trpělivost*. A2larm. 06.08.2022. [cit. 13.8.2022]. [online]. Dostupné z: <https://a2larm.cz/2022/08/kdo-muze-za-spatne-cgi-triky-studia-marvel-spatne-placeny-m-zamestnancum-dochazi-trpelivost/>

³⁹ *CGI - Computer-generated imagery, počítačem generovaný obraz*. Wikipedia. [cit. 13.8.2022]. [online]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Computer-generated_imagery

⁴⁰ *CGI - Computer-generated imagery, počítačem generovaný obraz*. Wikipedia. [cit. 13.8.2022]. [online]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Computer-generated_imagery

Složitost obrazové postprodukce u animovaného filmu závisí na typu projektu - může se jednat o pouhé sladění barevnosti či statického přidání pozadí. U 3D animace se jedná o komplexnější proces, který často probíhá už během produkce. Skládá se z nejrůznějších profesí. Uvedu zde jen některé příklady, neboť tato fáze je závislá na typu projektu. VFX je simulace nejrůznějších efektů, grooming se věnuje simulaci vlasů a srsti, lighting pak svícení virtuální scény. Celý záběr pak projde renderingem, kdy je potřeba každý snímek filmu realisticky vykreslit. U kreslené animace se velké množství práce s kamerou řeší až v této fázi.

Martin Kotík v případě obrazové postprodukce musel řešit primárně problémy datové struktury, neboť belgická strana se starala také o render - vykreslovala všechny snímky animace a posílala je do centrály v pražském PFX.

Přestože se to v dnešní době může zdát jako banální problém, posílání mnoha gigabitů dat stále může být obtížnou úlohou. Systémy studií jsou totiž na sebe napojeny křehkým systémem, který musí odolat přetížení. Ve chvíli, kdy se pošle na render deset záběrů, což se v případě *Hurvínka* stávalo běžně, neboť záběry ruští animátoři obvykle posílali na konci dne, servery v Belgii to často nezvládaly a celá pipeline se tím v podstatě zastavila. V Belgii i v PFX se tak musel nacházet dedikovaný pracovník, který „překlápěl“ data z jednoho systému do druhého, aby zabránil přetížení.

Jak Kotík, tak Young se shodují na tom, že obrazovou postprodukci, a často i zvukovou a hudební složku, je možné outsourcovat do zahraničí. Pro studio jako je Cartoon Saloon nedává smysl udržovat si tým postprodukčních pracovníků z finančních důvodů a producentovi se vyplatí nechat tuto část zaměstnanců, která nepotřebuje tak výraznou tvůrčí kontrolu, vyrábět v zahraničí.

3 Solo vs Studio - Kotík vs Young

3.1 Americký systém v kontextu Evropy

„Jsou dva druhy producentů - jedni jsou srostlí se studiem a mají v něm nějaký podíl. Takže už šli do animace s tím, že kromě vývoje filmů je pro ně důležité si udržovat výrobní infrastrukturu. A pak jsou producenti, kteří se soustředí na svoje projekty a najímají si vývojové týmy podle charakteru projektu a pak hledají studia, která to vyrábí.“⁴¹

Přístupy Kotíka a Younga se v mnohém prolínají. Navzdory citaci není možné nakreslit čáru mezi producenty „studiovými“ a „sólovými“, alespoň ne v evropském kontextu. Naopak oba typy producentů využívají koprodukčního systému trochu jiným způsobem. Zároveň ani Martin Kotík není absolutním obhájcem decentralizace a Young mluví o některých výhodách mezinárodní spolupráce. Přestože jsou oba producenti přesvědčeni o správnosti svého postupu, vznikl z jejich konkrétní potřeby a neprezentují ho jako definitivní řešení otázky produkce. Spíše ho vnímají jako kontinuální snahu hledat efektivnější řešení v rychle se proměňujícím oboru.

Pro Martina Kotíka, který strávil se svým animovaným debutem téměř deset let, byla koprodukce jediným způsobem, aby takový film mohl vzniknout alespoň částečně v tuzemském prostředí. Výroba probíhala kromě České Republiky také v Belgii, Anglii a Rusku. Jeho snaha byla přivlastnit si co nejvíce návyků studia Disney, který je dle jeho slov mistrem vyprávění v animovaném filmu. Zároveň však uznává i kvality evropského způsobu produkce, který však nevyniká takovou univerzalitou, kterou disponují snímky z produkcí velkých amerických studií.

Kotík je toho názoru, že pokud se bude snažit vytvořit podobný film v domácím prostředí, vznikne tím film pouze pro domácí publikum. *„I kdybychom všechny instrumenty na ten film měli v Čechách, stejně bychom museli spolupracovat mezinárodně, protože jinak bychom nedělali mezinárodní film. Když si uděláš film s třiceti kamarády, tak to bude lokální film.“⁴²*

⁴¹ Osobní rozhovor: KOTÍK, Martin. 06.06.2020. [online]. Dostupné z: https://docs.google.com/document/d/120mOReqTsrmyby-_5dDJNcR0D2nBVSOm2hsy0Vcql8M/edit?usp=sharing

⁴² Osobní rozhovor: KOTÍK, Martin. 06.06.2020. [online]. Dostupné z: https://docs.google.com/document/d/120mOReqTsrmyby-_5dDJNcR0D2nBVSOm2hsy0Vcql8M/edit?usp=sharing

Pokud Kotík myslí tímto tvrzením kvalitu scénáře, Fond kinematografie upozorňuje na post tzv. script editora, najímaného jen krátkodobě za účelem analýzy a úpravy konkrétního scénáře. Absenci náležitě vyškolených, evropskými trendy poučených a adekvátně placených script editorů v českém prostředí někteří producenti pokládají za klíčový problém současné dramaturgické praxe.⁴³ Jedná se tedy o komplexnější problematiku a Kotíkův přístup rozhodně nelze obecně uplatňovat na veškerou tuzemskou tvorbu. Česká animovaná tvorba ale v posledních letech těmto problémům navzdory zaznamenala mnohé úspěchy na zahraničních festivalech i v distribuci, ať už se jedná o zmiňovaný seriál *Mlsné medvědí příběhy*, odkoupený mimo jiné do Francie, Španělska, Velké Británie či na Island, snímek *Myši Patří do Nebe*, v distribuci ve více než 20 zemích⁴⁴, nebo *Moje Slunce Mad*⁴⁵, oceněný na festivalu v Annecy Cenou poroty. I přes vznik v koprodukčním prostředí měly tyto projekty tvůrčí vedení v Česku a úspěšně vstoupily do distribuce nejen v okolních státech. Avšak Kotík naznačuje, že pro globální úspěch musí film být obecně srozumitelný a že právě to je „know-how“ studia Disney.⁴⁶

Na otázku, zda je možné sem toto „know-how“ dostat tvrdí, že ano, ale reálně je k takovému projektu je potřeba minimálně 80 lidí. Takové kapacity dosahují jen některá VFX studia v ČR.⁴⁷ Ty však nedisponují už výše zmíněnými charakterovými animátory, které jsou pro takový film potřeba. Udržet takové velké počty pracovníků navíc znamená neutuchající produkci a to je důvodem, proč nemá v plánu takové studio zakládat ani kdyby tu taková kapacita existovala.

⁴³ *Studie vývoje českého hraného kinematografického díla*. 2015. Praha. ISBN 978-80-260-8911-7. Dostupné z:

https://www.google.com/url?q=https://fondkinematografie.cz/assets/media/publikace/studie_vyvoj_hrany_final.pdf&sa=D&source=docs&ust=1660499199097909&usg=AOvVaw2ZFBkNu6fPcusrM4TYW87

⁴⁴ *Myši patří do nebe*. [cit. 13.08.2022]. [online]. Dostupné z: https://www.imdb.com/title/tt3804810/releaseinfo?ref_=tt_dt_rdat

⁴⁵ *Moje slunce Mad*. Režie Michaela Pavlátová. 2021.

⁴⁶ Osobní rozhovor: KOTÍK, Martin. 06.06.2020. [online]. Dostupné z: https://docs.google.com/document/d/120mOReqTsrmyby-_5dDJNcR0D2nBVSOm2hsy0VcQL8M/edit?usp=sharing

⁴⁷ *Pražské postprodukční studio PFX navýšilo obrát téměř na 120 milionů korun*. Borovan. 08.08.2022. [cit. 13.8.2022.]. [online]. Dostupné z: https://www.borovan.cz/hraci_dne/prazske-postprodukcní-studio-pfx-navysilo-obrat-temer-na-120-milionu-korun

3.2 O autorství v koprodukcí

Paul Young potkal Toma Moora koncem 90. let a po několika krátkých komerčních projektech spolu velmi neformálně založili v irském Kilkenny studio Cartoon Saloon. Pracovním prostředím bylo první rok existence místní Centrum pro děti a mládež. Spolu s Tomem a Norou Twomey je pojil obdiv vůči kreslené animaci a irskému folkloru. Pitch jejich prvního námětu na celovečerní film se jmenoval *The Rebel* a proběhl v roce 2001.⁴⁸ O dlouhých 8 let později vstoupil do kin pod názvem *The Secret of Kells*.⁴⁹

Paul Young s Tomem Moorem a Norou Twomey se chtěli soustředit na výrobu kresleného celovečerního filmu. Vypomohl jim Didier Brunner, francouzský producent filmu *Trio z Belleville*, který už měl zkušenosti s mezinárodní koprodukcí. Byl ochoten vznikajícímu studiu pomoci najít partnery ve Francii, přesněji studio *Les Armateurs*⁵⁰, a s jeho pomocí Young s Moorem prezentovali pitch svého filmu na Cartoon Movie a zajistili třetího partnera v Belgii. Jejich primární motivací bylo získání dalšího financování. V Dublinu byla řada šikovných animátorů, veteráni Sullivan Bluth Studios založeného ex-Disney producenty⁵¹ a studenti školy, která zde díky nim vznikla. Svým způsobem tak Irsko mělo onu americkou „know-how“ a Paul Young tvrdí, že od nich se naučili nejen jak tvořit příběh, ale i vést studio.

Didier Brunner v rozhovoru s Cineuropa⁵² poskytuje zajímavý autorský vhled do koprodukčního prostředí. Koprodukce tříští produkci a čím méně aktérů v ní figuruje, tím lépe. Především na francouzském trhu, který je narozdíl od zbytku Evropy soběstačný jak ve financování, tak i v odbytu lokální tvorby. To byla zásada, které se Young držel při výrobě všech dalších filmů, které studio produkovalo. Cartoon Saloon tak cílí udržet většinový podíl i v koprodukčním systému. Aby si zachoval kreativní svrchovanost, předává partnerům především tvorbu pozadí a obrazovou a zvukovou postprodukcí.

⁴⁸ Osobní rozhovor: YOUNG, Paul. 10.06.2020. [online]. Dostupné z: https://docs.google.com/document/d/16DI-Zl9mrIJLPjKRsl_tfZaAGVv2QL9v326FAkFuFFY/edit?usp=sharing

⁴⁹ *What is this remarkable Animated feature? - The Secret of Kells*. 16.03.2010. [cit. 2022-08-10]. [online]. Dostupné z: <https://www.awn.com/animationworld/secret-kells-what-remarkable-animated-feature>

⁵⁰ *Les Armateurs*. Oficiální web producenta [online]. [cit. 05.08.2022]. Dostupné z: <https://lesarmateurs-lesite.fr/en/about-us/>

⁵¹ *Sullivan Bluth Studios*. Wikipedia. [online]. 08.08.2022. [cit. 08.08.2022]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Sullivan_Bluth_Studios

⁵² *Didier Brunner - Producer*. Cineuropa. [online]. [cit. 05.08.2022]. Dostupné z: <https://cineuropa.org/interview/305868/>

I pro Cartoon Saloon však byla cesta k ideální spolupráci dlouhá. Pro Younga bylo vždy zásadní udržet si ve studiu režiséry i většinovou výrobu animace. *The Secret of Kells* byl i přesto z finančních důvodů outsourcován do Brazílie⁵³. Brazílské studio Lightstar Studios spolupracovalo na dokreslování mezisnímku a začištění animace. Protože se film stále kreslil na papír a digitální nástroje vstupovaly do procesu až při barvení, bylo nutné posílat přes oceán krabice plné kreseb, které se jim o několik měsíců později vracely s hotovými záběry.⁵⁴ Slavné maďarské studio Kecskemet pak animovalo několik desítek minut z filmu. Při konci produkce se z 15 zaměstnanců stalo 80 během pouhých několika měsíců a to byl další připravovaný film teprve v plenkách. Studio, které vynaložilo velké úsilí, aby přivedlo animátory do malého irského města, tak přišlo o mnoho pracovníků. V následujících letech Cartoon Saloon zavedl systém, kdy ve studiu pracovali alespoň na třech projektech naráz, aby se zabránilo odlivu talentu a nákladným prostojům ve výrobě.

S následujícím filmem *Song of The Sea* (v i tak rozsáhlé koprodukcí Francie, Belgie, Dánska a Lucemburska) přišel očekávaný digitální přerod, proto byli schopni outsourcovanou výrobu mezisnímku a clean-up animace přesunout „in-house“. Rozsáhlá koprodukce ale znovu znamenala rozdělení části animace do Belgie a Dánska, tvorbu pozadí v Lucembursku a postprodukcí ve Francii. Udržení kvalitativního standardu a autorství bylo pro studio po předchozí zkušenosti jednodušší. Když počet zaměstnanců vzrostl na 150 osob, Young se pokusil zajistit další projekty, které rostoucí tým mohl dále realizovat.

*„Chceme, aby lidé ve studiu měli možnost posunout se po kariérním žebříčku v rámci Cartoon Saloon, takže asistenti režie a storyboardisti se přesouvají na režijní pozice. Vášně, kterou lidé pro projekt mají je mnohem silnější, když je režisér součástí studia a lidé zde ho znají. Je to jiné než být minoritní koproducent, i když jsme to dříve také dělali. Ale bez režisérů nejsme producenti.“*⁵⁵

⁵³ *What is this remarkable Animated feature? - The Secret of Kells.* [online]. 16.03.2010. [cit. 10.08.2022]. Dostupné z:

<https://www.awn.com/animationworld/secret-kells-what-remarkable-animated-feature>

⁵⁴ Osobní rozhovor: YOUNG, Paul. 10.06.2020. [online]. Dostupné z: https://docs.google.com/document/d/16DI-ZI9mrIJLPjKRsl_tfZaAGVvk2QL9v326FAkFuFFY/edit?usp=sharing

⁵⁵ Osobní rozhovor: YOUNG, Paul. 10.06.2020. [online]. Dostupné z: https://docs.google.com/document/d/16DI-ZI9mrIJLPjKRsl_tfZaAGVvk2QL9v326FAkFuFFY/edit?usp=sharing

Pro film *Wolfwalkers* (2021) už počet koprodukčních partnerů snížili na Lucembursko, které se jim osvědčilo Studio 352 jako partner pro malbu pozadí. Primárně díky Apple+ a čínským partnerům, kteří zaplatili většinu výroby výměnou za distribuční práva na svých platformách. Young popisuje vývoj studia od koprodukčního systému k financování velkými VOD platformami. Velcí hráči jako je Netflix a Apple vstupují v posledních letech na Evropský trh a skupují evropské filmy. Young to označuje jako vhodnou příležitost dva systémy mixovat, nevidí to rozhodně jako konec evropského koprodukčního systému, ale tvrdí, že v podobě jaké je teď nevydrží navěky.

Zároveň je patrná přesycenost VOD platforem a Netflix, který v posledních letech zvýšil produkci nevídaným tempem, naopak zpomaluje a animační divize zaznamenala velké propouštění zaměstnanců.⁵⁶

3.2 Výroba v tuzemském prostředí

„Financování je zásadní důvod, protože jedna země to nezafinancuje. Nicméně pro nás krom toho tragického financování v tuto chvíli nemáme ani „know-how“. Takže bez zahraničních partnerů nemáme šanci udělat dobrý film, zevnitř to prostě nejde vymyslet.“⁵⁷

Doba, kdy se Martin Kotík rozhodl produkovat celovečerní animovaný film s cílem oživit Hurvínka, nebyla vývoji velkého 3D filmu příliš nakloněna. Věřil v potenciál Spejbla a Hurvínka, který se v minulém století objevoval i na ostatních evropských trzích. Sláva zmíněných postavček v Německu mu zprvu zajistila místního producenta, který Kotíkovi pomohl s vyjednáváním dalších partnerů. Rozhodl se tak pro cestu koprodukce napříč Evropou, která se nakonec ustálila na ČR, Belgie a Rusko.

Martin Kotík neměl výhodu Cartoon Saloon - v ČR pro 3D film chyběly znalosti pro výrobu velkého 3D filmu i kapacita animačních studií. V průběhu přípravy hledal studio v Evropě, které by bylo schopné naanimovat celý film. Rozhodl se pro třetinovou koprodukci. K Hurvínkovi bylo potřeba 35 animátorů, hledal tedy

⁵⁶ *Netflix Cuts 70 Animation, 60+ Social Media Roles on Top of 150 Layoffs. Insider* [online]. Copyright © 2022 [cit. 15.08.2022]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/netflix-layoffs-animation-studio-social-media-ava-duvernay-canceled-series-2022-5?op=1>

⁵⁷ Osobní rozhovor: KOTÍK, Martin. 06.06.2020. [online]. Dostupné z: https://docs.google.com/document/d/120mOReqTsrnrby-_5dDJNcR0D2nBVSOm2hsy0VcqL8M/edit?usp=sharing

studio nad 80 zaměstnanců. Takových je po Evropě celá řada. Nicméně kvalitní studia bylo náročné získat kvůli vysoké ceně výroby animace na západě.

„[...]Producent z Berlína má 7 studií, kde můžete udělat film. Ale já nemám možnost to tady vyrobit, není žádný studio v České republice, které by toho bylo schopné. Takže já vlastně nemám jinou možnost než se domluvit na koprodukcí se zahraničním studiem.“⁵⁸

Nakonec se rozhodl svěřit animaci ruskému studiu. *Hurvínek* byla v Rusku dobře známá postava, tudíž k němu měli vztah místní animátoři. Zároveň v Rusku existuje několik velkých studií, založené bývalými ruskými imigranty do USA, kteří pracovali u Disneyho, a tak se jeho „know-how“ dostalo i tam.

Režisérovi pak šlo především o souznění s hlavními animátory a animačním supervisorem - ti vedou týmy animátorů, fungují jako komunikační mezičlánek a musí pochopit zásadní myšlenky filmu. Evropská studia vyrůstají veskrze v podobném kulturním podhoubí, navíc jsou studia zvyklá pracovat na široké škále koprodukčních projektů.

Pokud by Kotík chtěl podobný film vyrábět v ČR, musel by sestavit tým kvalitních charakterových animátorů. Pro film typu *Hurvínek* velikostí vyhovují maximálně VFX studia typu UPP nebo PFX, které mají technické znalosti, ale nedisponují právě uměleckými profesemi. Animování charakteru je herectví, tvrdí Kotík. Naanimovat charakter, který umí předat emoce a rozesmát je jiná série dovedností než jakou disponují animátoři ve VFX studiích. Tí se zaměřují spíše na simulace, fyzikální a částicové systémy.

Přesto Kotík potřeboval základnu pro management velkých dat a nastavení 3D pipeline. To původně mělo dělat studio *Grid* v Belgii, ale kvůli řadě komplikací se nakonec rozhodli pro zmiňované pražské studio PFX. To fungovalo jako technologické centrum, ze kterého Kotík produkci řídil. Zároveň se zde scházela veškerá data a dokončovala se zde postprodukce.⁵⁹

⁵⁸ Osobní rozhovor: KOTÍK, Martin. 06.06.2020. [online]. Dostupné z: https://docs.google.com/document/d/120mOReqTsrnrby-_5dDJNcR0D2nBVSOm2hsy0VcqL8M/edit?usp=sharing

⁵⁹ DĚDOCHOVÁ, Zuzana. Produkce celovečerního animovaného filmu. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati, ateliér Audiovize. Zlín, 2017, str. 09

Barbora Příkaská pro Medvědy hledala dlouhou dobu české animátory a narážela na stejný problém. Hledání koprodukčního partnera tak nebylo pouze otázkou financování.

„[...] Byl strašný problém sehnat u nás animátory. Já sháněla rok dopředu 6 animátorů a stále udržovala komunikaci, ve finále jich nezůstala ani půlka[...]. Na první sezonu jsme tak měli animátory ze zahraničí a mě strašně mrzelo, že jsme nesehnali české animátory. Je jich opravdu nedostatek.“⁶⁰

Pro Barboru Příkaskou tak bylo krajním řešením pracovat s některými animátory jako freelancery - ve chvíli, kdy schází kapacity in-house animátorů, dají se poměrně jednoduše doplnit kontraktory. Ti sice mají vlastní technické zázemí a studio mělo i hotový systém pro sdílení dat s lidmi mimo něj, ale vznikla tím mnohem složitější komunikační situace pro režiséra či supervizora. Ideálnějším řešením by pravděpodobně bylo najmout menší studio o několika animátorech, zaměřené čistě na animaci, kterému lze svěřit konkrétní část projektu. Dalmases označuje taková studia jako „guns for hire“ - studio, které je obvykle najímané většími produkcemi, schopné pracovat velmi agilně a efektivně.⁶¹

Je to ale právě pipeline studia Disney, co podle Kotíka umožňuje takovouto efektivní spolupráci na evropské úrovni. To, že všechna studia rozumí struktuře scénáře, storyboardu a animatiku i dvanácti principům animace⁶², z kterých Disneyho animátoři učinili obecně uznávané svaté písmo, usnadňuje režisérovi a producentovi komunikaci i s jinými zeměmi. Společná terminologie pak napomáhá překonat jazykovou bariéru, avšak není samospásná. Na Hurvínkovi se stávalo, že komunikace s ruskou protistranou v tomto byla někdy náročná a pokyny se doslova „ztrácely v překladu“. Dalším problémem pak bylo i opoždění komunikace z důvodu odlišné pracovní doby.⁶³ V případě, že je potřeba zapracovat urgentní změny, což se ve filmové produkci děje docela často, se jedná o zásadní problém.

⁶⁰ Osobní rozhovor: PŘÍKASKÁ, Barbora; KOLÁR, Milan. 24.06.2020. [online]. Dostupné z: <https://docs.google.com/document/d/1Nsz6Gpe2BO83N8KrnYLZWfCN83o3LxZ-YZugaL-5Quo/edit?usp=sharing>

⁶¹ Osobní rozhovor: DALMASES, Jofre Balboa. 05.04.2020. [online]. Dostupné z: <https://docs.google.com/document/d/1q3kvmEMmFTqSq-pyC1sPpcUz3HMhH066Pwrg6Bqc82M/edit?usp=sharing>

⁶² THOMAS, Frank, JOHNSTON, Ollie. *The Illusion of Life: Disney Animation*. 1.vydání. 1995. New York. Walt Disney Company. ISBN 9780786860708 0786860707, str. 47-71

⁶³ DĚDOCHOVÁ, Zuzana. *Produkce celovečerního animovaného filmu*. 2017. UTB Zlín. Diplomová práce, str. 33

Vést mezinárodní koprodukcí je nelehký úkol, především z pozic zemí střední východní Evropy, které oproti svým západním protějškům teprve dohánějí personální nedostatky a chybějící infrastrukturu. Takovéto problémy jsou ještě umocněny, pokud se spolupráce vede přes oceán.

4 Software a jeho vliv na práci na dálku

4.1 Řízení projektu na dálku

Řídící páteří umožňující širší decentralizaci a mezinárodní spolupráci je pipeline software. Problematiku posílání velkého množství obrazového materiálu, kontrolu kvality práce na dálku, komunikaci mezi režii a produkcí i zabezpečení dat řeší evropské produkce už řadu let.

Na počátku celosvětové pandemie na začátku roku 2020 se byla řada menších studií schopna velmi rychle adaptovat na remote práci. Jejich systémy byly na tuto situaci víceméně připravené. Podle Milana Kolára, jehož firma *Openpype*⁶⁴ se specializuje právě na tvorbu studiové infrastruktury, se pro několik jeho menších klientů jednalo pouze o rozvoz pracovních stanic domů k animátorům. Ty už mají nastavené cloudové řešení, které si v pozadí dokáže přesouvat data, aniž by je animátor nebo studio muselo řešit. Koneckonců, Kotík *Hurvínka* řídil ze své české centrály úplně stejným způsobem už v roce 2014.

Přestože články⁶⁵ vycházející na začátku pandemie byly velmi pozitivní a velká studia podle nich nezastavila produkci ani na hodinu, realita průmyslu byla trochu jiná. Podle Kolára některá studia, která svojí infrastrukturu připravenou neměla, musela přehodnotit celý svůj přístup, vyměnit datové systémy a nebo úplně pozastavila produkci na řadu měsíců.⁶⁶ Například studio Blue Sky, vlastněné Disney, propustilo 450 zaměstnanců, kvůli finančním ztrátám způsobeným pandemií.⁶⁷

Po roce pandemie Kolár nastiňuje, že v lepších případech některá studia dokonce zvažovala opuštění kanceláří a zřízení pouze centrálního „hubu“, kde by se dle potřeby jednou za týden tým scházel. V mezidobě by pak pracoval každý ze své domácí stanice. Hlavními důvody byly kromě pandemické prevence i ty

⁶⁴ *Openpype*. [cit. 10.08.2022]. [online]. Dostupné z: <https://openpype.io/>

⁶⁵ *Animation Production Is Still Going, Sometimes Slower, Amid Coronavirus Crisis. Deadline.* 24.3.2020. [cit. 10.08.2022]. [online]. Dostupné z: <https://deadline.com/2020/03/animation-tv-series-continue-coronavirus-challenges-1202890786/>

⁶⁶ Osobní rozhovor: PŘÍKASKÁ, Barbora; KOLÁR, Milan. 24.06.2020. [online]. Dostupné z: <https://docs.google.com/document/d/1Nsz6Gpe2BO83N8KrnYLZWfCN83o3LxZ-YZugaL-5Quo/edit?usp=sharing>

⁶⁷ *Disney Is Closing Blue Sky Studios, Creators of Ice Age.* 02.09.2021. [cit. 10.08.2022]. [online]. Dostupné z: <https://gizmodo.com/disney-is-closing-blue-sky-studios-creators-of-ice-age-1846231059>

ekonomické — není potřeba platit za kancelářské prostory a pronájem všech prostor se zredukuje na pouhou jednu místnost na několik hodin týdně.

Centra měst plná kancelářských budov, které během pandemie Covid-19 zely prázdnotou, se však znovu naplňují. A v roce 2022 se zdá, že tato revoluce bude přicházet pouze velmi postupně.⁶⁸

4.2 Remote Pipeline Software

Softwarové řešení firmy *OpenPype* je program *Orbitus*, který Milan Kolár se svým týmem vyvíjí.⁶⁹ Jeho základními principy jsou otevřenost (open-source), modifikovatelnost a univerzálnost (možnost použití s libovolným management balíčkem). *Orbitus* je možné aplikovat jako studiové řešení pro malý tým, který vyrábí 2D animaci, i komplexní 3D produkce se stovkami zaměstnanců. Milan Kolár má za cíl vytvořit takové řešení, aby režisér a animátoři mohli pracovat co nejefektivněji a software se v pozadí neviditelně staral o všechny složité náležitosti posílání dat. Animátor tak jedním kliknutím v 3D softwaru odešle scénu na kontrolu a režisér či producent si záběr mohou pustit o tisíce kilometrů dál během pár minut. Řešení není závyslé na konkrétních aplikacích pro tvorbu. Důvod proč americká studia měla v průběhu pandemie větší problém se adaptovat byl podle Kolára ten, že většina jejich řešení je proprietárních - například studio Dreamworks⁷⁰ má celou řadu nástrojů pro pracovníky svého studia, které nejsou uvolněné pro veřejnost.

V knize *Krev, pot a pixely* píše Jason Schreier výstižný odstavec, který je jakousi obhajobou proprietárních nástrojů ve videoherních studiích, jejichž řešení jsou často mnohokrát komplikovanější než ty filmové. „*Největší rozdíl mezi studiem, které dělá dobré a špatné hry není kvalita samotného týmu, ale vývojářské nástroje, které tým vytvoří. Pokud jste docela špatný hokejista a máte 50 střel na branku, pravděpodobně dáte víc gólů než Wayne Gretzky se třemi střelami. Kvalita nástroje determinuje jak rychle dokážete testovat svoji práci a jak jednoduché je pro animátora s nástroji pracovat.*”⁷¹

⁶⁸ *Coronavirus: What's the future for the office?* BBC. [cit. 10.08.2022]. [online]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/uk-52720007>

⁶⁹ Osobní rozhovor: PŘÍKASKÁ, Barbora; KOLÁR, Milan. 24.06.2020. [online]. Dostupné z: <https://docs.google.com/document/d/1Nsz6Gpe2BO83N8KrnYLZWfCN83o3LxZ-YZugaL-5Quo/edit?usp=sharing>

⁷⁰ *2 Years At Dreamworks Animation.* Youtube. [cit. 10.08.2022]. [online]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=OSryIVtHHfE>

⁷¹ SCHREIER, Jason. *Krev, pot a pixely*. 2019. Host. ISBN: 978-80-7577-824-6, str. 66

Kolár tvrdí, že velká VFX studia si před cca 10 lety uvědomila potřebu vzájemné spolupráce. Pokud má každé studio však svůj vlastní proprietární systém, je vzájemná kolaborace velmi náročná a nedokáží si předat data v rozumné formě. Díky tomu vznikla ve VFX průmyslu hnutí k použití open-source nástrojů.

Za těmito nástroji stojí desítky let vývoje - Kolár ale svůj software začal vytvářet už na vysoké škole s myšlenkou komplexního a otevřeného řešení.

Otevřený software je podle něj i velmi bezpečný - veškerý kód je uvolněný pro veřejnost a nemůže se tak stát, že by v něm byl schovaný „backdoor“ - zadní vrátka, kterými by mohl být kompromitován. Tím, že se VFX s animačním průmyslem prolínají, podobná řešení jsou postupně zaváděny u většiny moderních evropských studií.

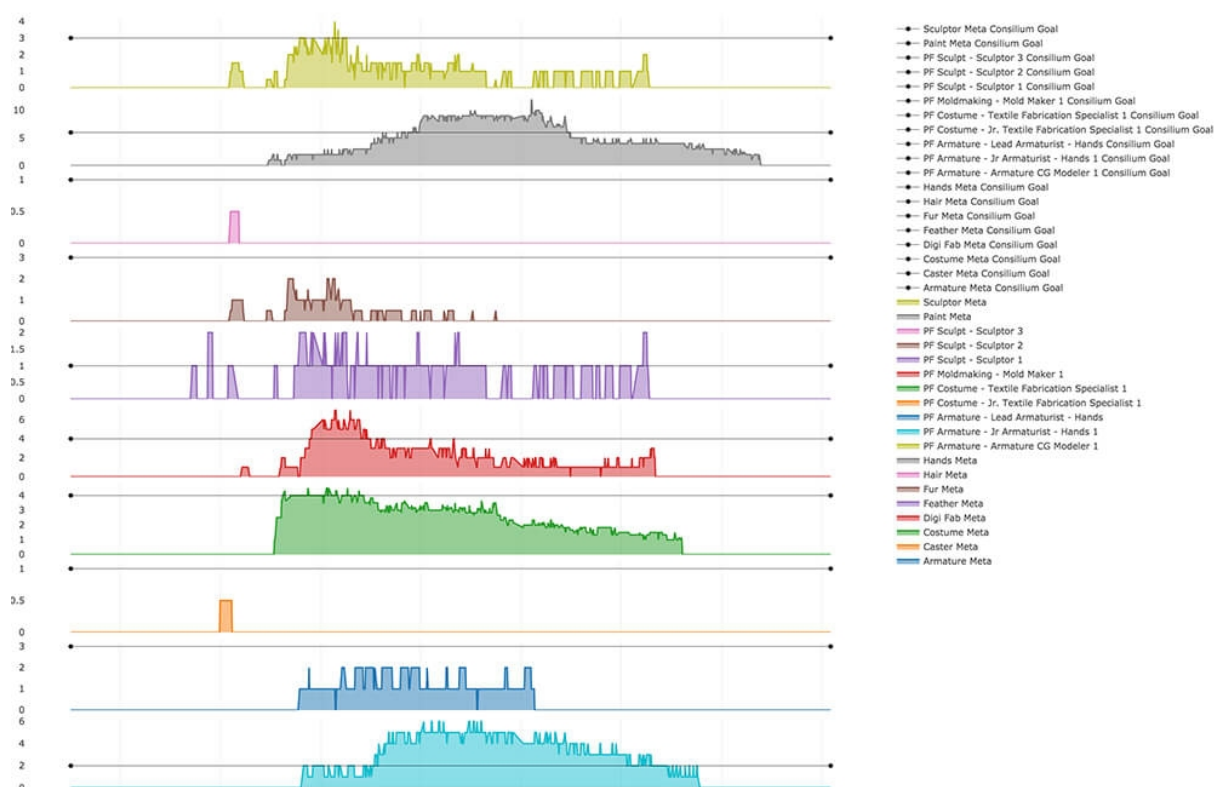
Díky spolupráci s Barborou Příkaskou byl schopný svoje řešení následně uplatnit na reálné produkci. Dnes je OpenPype používaný řadou studií v Evropě.⁷²

4.3 Management projektu

Nejpopulárnějším řešením pro velká studia je softwarový balíček *Shotgun* (dnes *ShotGrid*). Má ale mnoho alternativ jako je open-source *Kitsu*, na *Medvědech* Kolár zase zvolil *Ftrack*. Princip aplikace je vždy podobný - jedná se o vizuální uživatelské rozhraní, ve kterém producenti a režiséři kontrolují stav jednotlivých záběrů a práci animátorů. Komplexnější řešení jako je *ShotGrid* nabízí i možnost pro jednoduché sdílení dat, tvorbu grafů a statistik, komentování záběrů a limitovanou komunikaci s jednotlivými animátory. Všichni producenti nějaký podobný balíček zmiňují, ať už jej nazývají production management, project tracking nebo task manager.

Podle Kolára musí jeho softwarové řešení fungovat jak při práci velkých týmů, které vyžadují integraci do svých vlastních složitých interních systémů, tak i pro takové producenty, kteří nejraději stále používají Excelové tabulky. Irské studio *Treehouse*, které animovalo druhou sérii *Medvědů*, nemělo vůbec žádné takové softwarové řešení. Veškerá data projektu měly uloženy na centrálním „serveru“ ve studiu, což byl v podstatě jen jeden z pracovních počítačů s připojenou hromádkou pevných disků, a jednotlivé záběry ležely na pracovních stanicích animátorů.

⁷²Openpype. [cit. 10.08.2022]. [online]. Dostupné z: <https://openpype.io/>



Obr. č. 5. Produkční tabulka v ShotGridu studia Laika.

Studio Laika používá *ShotGrid* pro management své velké loutkové produkce.⁷³ Kolem 300 zaměstnanců musí v softwaru naplánovat asi 12 tisíc pracovních úkonů. Pro Laiku je např. nezbytná integrace *Consilium*, programu společnosti Autodesk, založeném na strojovém učení pro optimalizaci plánování a efektivní rozdělení zdrojů.⁷⁴ Laika používá *Consilium* jako nástroj, který studiu pomáhá odhadovat náročnost a plánovat výrobu loutek, stavbu setů a animaci desítek animátorů současně. Laika s každým svým projektem navyšuje počet pracovníků. Flexibilní a zároveň bezchybné plánování se tak stalo esenciálním nástrojem při výrobě, který by bez použití sofistikovaného softwaru jako *Consilium* pravděpodobně zaměstnal několik manažerů produkce.

Laika však není ani zdaleka největším studiem, které *ShotGrid* využívá. Čím robustnější řešení studio používá, tím méně se následně objeví záseků v produkci.

⁷³ Case study: Laika. Shotgrid. [cit. 10.08.2022]. [online]. Dostupné z: <https://www.shotgridsoftware.com/case-studies/meet-the-studio-laika/>

⁷⁴ Automated Resource Leveling and Scheduling at Laika. 2020. [cit. 10.08.2022]. [online]. Dostupné z: <https://www.autodesk.com/autodesk-university/class/Automated-Resource-Leveling-and-Scheduling-LAIKA-2020>

ShotGrid je podle Martin Kotíka⁷⁵ esenciálním dílkem pro práci na dálku, ale i v rámci samotného studia. Do jaké míry je ale možné nahradit fyzický kontakt a komunikaci při předání sofistikovanějších pokynů mezi režisérem a animátorem? Kotík tvrdí, že poznámkování v *ShotGridu* skutečně nahradí jenom technickou komunikaci, ale emoce je nutné předat animátorům namísto. V produkci, která má ale 30 animátorů je pro režiséra v podstatě nemožné komunikovat s každým zvlášť. Proto v každém najatém studiu poznámky deleguje animační režisér nebo animační supervizor. Remote v tomto funguje jenom částečně a je ideální mít vždy intenzivní kontakt s jednotlivými animátory pro vysvětlení režiséřského záměru. Kotík po většinu produkce létal do ruského animačního studia každý druhý týden.

Cartoon Saloon také používal při produkci *Song of The Sea* aplikaci *ShotGrid* pro společnou kontrolu in-house záběrů i práce externích partnerů. Režisér filmu Tom Moore věnoval zvýšenou pozornost zaučení všech externích pracovníků, aby dosáhl co nejlepšího výsledku. Pozval celý lucemburský tým do irského Kilkenny na intenzivní plenér malby pozadí a následně do Lucemburska pravidelně létal, aby proces supervizoval osobně.

Kolár souhlasí s tím, že pokud se jedná o remote řešení, supervizor je na projektu potřeba. Není to jen z důvodu komunikace na dálku, ale také tím, že jeho práce je konstantní komunikace s animátory a v případě desítek zaměstnanců je přítomnost mediátora nezbytná. Přiznává, že nastavení komunikačních kanálů není jednoduché a rozdíl vnímal především mezi 1. a 2. sérií *Medvěďů*. První série byla produkována povětšinou v Praze a režisérka animace sama komunikovala s šestičlenným týmem animátorů. Druhá série však byla outsourcována do Irska. Díky přítomnosti animačního supervizora, kterého animační režisérka důkladně zaškolila, však animace probíhala na dálku bez problému.⁷⁶

⁷⁵ Osobní rozhovor: KOTÍK, Martin. 06.06.2020. [online]. Dostupné z: https://docs.google.com/document/d/120mOReqTsrnrby-_5dDJNcR0D2nBVS0m2hsy0VcqL8M/edit?usp=sharing

⁷⁶ Osobní rozhovor: PŘÍKASKÁ, Barbora; KOLÁR, Milan. 24/06/2020. [online]. Dostupné z: <https://docs.google.com/document/d/1Nsz6Gpe2BO83N8KrnYLZWfCN83o3LxZ-YZugaL-5Quo/edit?usp=sharing>

4.4 Komunikace v pandemii

Pandemie Covid-19 donutila většinu kreativního průmyslu uchýlit se ke komunikaci skrz některou ze známých aplikací jako jsou *Zoom*, *Google Meet*, *Discord*, *Slack* nebo *Microsoft Teams*.

Textové nástroje jako *Slack*, *Teams* a *Discord* jsou skvělé k informativní a faktické komunikaci i velkého týmu. Umožňují komunikaci "jeden na jednoho", stejně jako skupinové konverzace, sdílení souborů či vícekanálovou konverzaci. Většina pracovníků software používá jako rovnocenný komunikační kanál srovnatelný s telefonním hovorem či fyzickým setkáním.⁷⁷

Úroveň komunikačního softwaru v posledních letech nesmírně stoupá.

Vývoj uživatelského rozhraní, primárně v oblasti přístupnosti, po kvalitu přenosu. Uspořádat na *Google Meet* desetičlennou konferenci ve full HD kvalitě by v roce 2019 bylo nemožné. *Zoom* nyní dovoluje zadarmo pořádat konferenci až pro 50 osob.⁷⁸ Nikoho asi nepřekvapí, že *The New Statesman* nazval *Zoom* "definující aplikací v období koronaviru".⁷⁹ *Zoom* dokázal zjednodušit přístup pro uživatele na jednoduché kliknutí na odkaz. Aplikace nevyžaduje žádnou registraci a funguje z webového rozhraní.

Hlavní limitací těchto aplikací není něco, co by se dalo jejich vývojářům vyčítat. Videokonferenční aplikace nikdy neměly sloužit jako komplexní řešení mezilidské komunikace. *Zoom* dokáže vytvořit virtuální zasedací místnost či částečně nahradit osobní konzultaci, ale nenahradí společenské události ani aktivní team-building. Dalo by se polemizovat, zda takové řešení však může ve světě notebooků a webkamer existovat. Například aplikace *Spatial* byla integrována do prostředí virtuální reality (VR) společnosti *Meta*, pro hovory je tak možné

⁷⁷ *The Rise of Discord and Slack in Online Developer Communication Channels. The Leading Developer Marketing Agency - Catchy* [online]. Copyright © 2022 Catchy, LLC [cit. 15.08.2022]. Dostupné z:

<https://catchyagency.com/blog/the-rise-of-discord-and-slack-in-online-developer-communication-channels>

⁷⁸ *COVID-19: How apps are changing the workplace | Adjust. The mobile measurement company | Adjust* [online]. Copyright © 2022 Adjust GmbH. All rights reserved [cit. 15.08.2022]. Dostupné z:

<https://www.adjust.com/blog/how-apps-are-changing-the-workplace-in-2020/>

⁷⁹ *How Zoom became the defining app of the coronavirus era. New Statesman | Britain's Current Affairs & Politics Magazine* [online]. Copyright © 2022 New Statesman [cit. 15.08.2022]. Dostupné z:

<https://www.newstatesman.com/science-tech/2020/03/how-zoom-became-defining-app-coronavirus-era>

používat VR headset *Meta Quest*.⁸⁰ Moderní VR headsety už dokáží snímat kamerou obličej i pohyb rukou a přenášet ho na virtuálního avatara - animovanou postavu, která replikuje pohyby volajícího. Pokud se některý management software jako *ShotGrid* v blízké budoucnosti rozhodne integrovat VR do svého systému, může se stát, že zpětnou vazbu k animovaným záběrům nám budou dávat jiné animované postavy - avatary režisérů a producentů.

Základem spolupráce uvnitř týmu je správná komunikace. Technické problémy mohou být vyřešeny, ale následky špatné komunikace jsou mnohdy nenapravitelné. Remote prostředí pak jen přidává další vrstvu potenciálních problémů. Oční kontakt, neverbální komunikace a aktivní účast jsou nezbytné aspekty pro funkční každodenní týmovou spolupráci. Při složité struktuře, jakou je animovaný film, může špatná komunikace nadělat obrovské škody. Je tedy nutné odstranit možné komunikační bariéry.⁸¹ Právě virtuální či rozšířená realita může v budoucnu umožnit zboření těchto bariér až do takové míry, že se pro nás stane virtuální setkání stejně relevantní jako to osobní.⁸²

Je nezpochybnitelné, že práce z domova, neboli „home office“, negativně ovlivnila chod většiny studií. Obecně pozitivní vnímání home office se v průběhu pandemie razantně změnilo. Studie, zaměřující se na dopad na fyzické a mentální zdraví práce z domova po dobu pandemie Covid-19, ukazuje o 73,6% zvýšený výskyt mentálních problémů⁸³ a o 64,8% zvýšený výskyt fyzických potíží u pracujících z domova. Tyto problémy byly spojeny jak s nedostatkem fyzické činnosti, nepravidelného stravování a nedostatku komunikace s kolegy, tak i s úpravou časového plánu a nekvalitním pracovním prostředím.

⁸⁰ *How Zoom became the defining app of the coronavirus era. New Statesman | Britain's Current Affairs & Politics Magazine* [online]. Copyright © 2022 New Statesman [cit. 15.08.2022]. Dostupné z: <https://www.newstatesman.com/science-tech/2020/03/how-zoom-became-defining-app-coronavirus-era>

⁸¹ KARHÁNKOVÁ Kateřina. *Přínos týmové spolupráce při tvorbě animovaného filmu*. Bakalářská práce. Katedra animované tvorby, Filmová a televizní fakulta, Akademie múzických umění. Praha, 2013, s.25

⁸² *Are AR and VR the future of Virtual Meetings for Business?. Blog | RGBSI* [online]. Copyright © Copyright 2022 [cit. 15.08.2022]. Dostupné z: <https://blog.rgbsi.com/ar-vr-virtual-meetings-for-business>

⁸³ *Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users*. [cit. 10.08.2022]. [online]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7934324/>, str.

Dokumentární série Noclip sleduje vývoj herního studia *Supergiant Games*⁸⁴ v posledních měsících vývoje hry *Hades*⁸⁵. Přestože většina studia byla zvyklá na práci z domova i před pandemickou situací, mluví o klesajícím mentálním stavu pracovníků a upadající morálce, problémech s nedostatkem socializace a celkovém zpomalení vývoje, který vyústil v odložení vydání o několik měsíců.

Videoblogy herního studia v průběhu několika měsíců potvrzují výsledky výše zmíněné studie. Převážně poslední měsíce výroby, kdy se zvyšuje objem práce a pracovníci často musí pracovat přesčas, aby stihli splnit termíny studia, vedly v posledních dvou letech k rostoucí nespokojenosti v kreativním průmyslu.

Je třeba dodat, že především přesun do domácího prostředí kvůli covidu nebyl provázen pozitivními okolnostmi. Jednalo se o situaci, která byla často vnímána jako nezbytná nutnost, mnohdy až vynucení restrikcí. To je i jeden z důvodů, proč mnohá studia naopak vítají návrat do opuštěných kanceláří.

⁸⁴ *How 6 Months of COVID-19 Quarantine Affected Life at Supergiant Games - Developing Hell #05*. Youtube. [10.08.2022]. [online] Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=_rRan888rRY&t=1851s

⁸⁵ *Hades (video game)* - Wikipedia. [cit. 10.08.2022]. [online]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Hades_\(video_game\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Hades_(video_game))

ZÁVĚR

Pracovní prostředí animovaného filmu se za poslední dva roky znatelně proměnilo. V mnoha případech se však navzdory mé tezi animátoři rádi vracejí zpět do studií a studia naopak nabírají nové zaměstnance. Mentalita studií se ale mění a ty, které v posledních dvou letech adaptovaly nové systémy kvůli pandemickým restrikcím z nich pravděpodobně budou benefitovat i do budoucna.

Této práci jsem se začal věnovat již před dvěma lety a očekával jsem, že se bude jednat o jednoduché srovnání různých vizí budoucnosti animovaného filmu. Někteří producenti, jako Paul Young, zastávají konzervativní názor, že budoucnost patří velkým platformám, díky kterým naopak počet koprodukcí bude klesat. Jiní, jako AnimCrew Joffreho B. Dalmase, věří ve velké změny v animačním průmyslu vstříc větší svobodě práce odkudkoliv.

Samotné téma nabylo na důležitosti kvůli pandemii Covid-19, která začala různorodé decentralizační tendence urychlovat a uvádět do praxe. Pokusil jsem se shrnout především vědomosti a zkušenosti producentů, se kterými jsem vedl osobní rozhovory. Vzhledem k rozsahu práce jsem musel nutně vypustit některá okrajová témata, která by si i přesto zasloužila větší pozornost čtenáře. Ve snaze doplnit k jejich výroků další zdroje či rozšířit zmíněná témata jsem byl nevyhnutelně mnohdy zkratkovitý v jejich popisu. Mnohá témata byla natolik zajímavá, že by naplnila rozsah této práce. Rád bych zmínil např. budoucnost komunikačních aplikací ve virtuální a augmentované realitě, vliv VOD platforem na evropskou koprodukcí nebo problematika proprietárních řešení studií.

Původně jsem se však chtěl věnovat primárně lehce vizionářské otázce - leží budoucnost animované produkce v práci na dálku? Co můžu říct s přesvědčením je, že decentralizace skutečně některým studiím vyhovuje a jedná se o možnou alternativu k tradičním in-house řešením. Dá se říct, že svět animace se pro animátory v posledních letech stal trochu svobodnějším. Zároveň získala v období pandemie práce z domova poněkud negativní konotaci spojenou s úpadkem fyzického a mentálního zdraví.

Díky rozhovoru s Milanem Kolárem jsem porozuměl komplexitě technologického řešení v pozadí filmové produkce a problematice remote pipeline. S decentralizací je nerozlučně propojen vývoj komunikačních a cloudových technologií. Čím víc budou aplikace schopny přiblížit virtuální komunikaci té fyzické, tím blíže je

budoucnost, ve které nebudou muset být studia závislá na kancelářích a animátoři na velkých studiových systémech.

SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY

Literatura a publikace

BANCROFT, Tony. *Directing for Animation*. 2014. Focal Press. New York. ISBN 978-0-240-81802-3

DAVIDOVÁ, Karolína. Vývoj animovaného filmu: Perspektiva producenta. Diplomová práce. Katedra produkce, Filmová a televizní fakulta, Akademie múzických umění. Praha, 2018

HAHN, Don. *The Alchemy of Animation: Making an Animated Film in the Modern Age*. 2008. New York. NY: Disney Editions.

HAMMETT-JAMART J., PETAR M., REDVALL E. *Introduction: European Film and Television Co-production: Policy and Practice*. [cit. 13.08.2022]. [online]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/330697452_Introduction_European_Film_and_Television_Co-production_Policy_and_Practice,

KARHÁNKOVÁ, Kateřina. Přínos týmové spolupráce při tvorbě animovaného filmu. Bakalářská práce. Katedra animované tvorby, Filmová a televizní fakulta, Akademie múzických umění. Praha, 2013

KUBÍČEK, Jiří. *Bejvávalo. Co spojuje český animovaný film s egyptskými pyramidami*, www.advojka.cz, č. 16/2008

POŠ, Jan. *Český animovaný film 1934-1994 : jeho minulost a přítomnost* Signatura: F_FI-cs-d, dostupné v knihovně FAMU

PŘÍKASKÁ, Barbora. Trendy výroby animovaného filmu. Diplomová práce. Katedra produkce, Filmová a televizní fakulta, Akademie múzických umění. Praha, 2012

DĚDOCHOVÁ, Zuzana. *Produkce celovečerního animovaného filmu*. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati, ateliér Audiovize. Zlín, 2017

THOMAS, Frank, JOHNSTON, Ollie. *The Illusion of Life: Disney Animation*. 1.vydání. 1995. New York. Walt Disney Company. ISBN 9780786860708 0786860707, str. 47-71

SCHREIER, Jason. *Krev, pot a pixely*. 2019. Host. ISBN: 978-80-7577-824-6

Přepisy rozhovorů

Osobní rozhovor: DALMASES, Jofre Balboa. 05.04.2020. [online]. Dostupné z: <https://docs.google.com/document/d/1q3kvmEMmFTqSq-pyC1sPpcUz3HMH066Pwrg6Bqc82M/edit?usp=sharing>

Osobní rozhovor: BOLZE, Lucie. 20.08.2020. [online]. Dostupné z: https://docs.google.com/document/d/1e2nQm8eFdGV9uETkdtJu1y5c_u_6k1CwSqv0thhk798/edit?usp=sharing

Osobní rozhovor: KOTÍK, Martin. 06.06.2020. [online]. Dostupné z: https://docs.google.com/document/d/120mOReqTsrnrby-_5dDJNcR0D2nBVSOm

2hsy0VcqL8M/edit?usp=sharing

Osobní rozhovor: PŘÍKASKÁ, Barbora; KOLÁR, Milan. 24.06.2020. [online].
Dostupné z:

<https://docs.google.com/document/d/1Nsz6Gpe2BO83N8KrnYLZWfCN83o3LxZ-YZugaL-5Quo/edit?usp=sharing>

Osobní rozhovor: YOUNG, Paul. 10/06/2020. [online]. Dostupné z:

https://docs.google.com/document/d/16DI-Zl9mrIJLPjKRsl_tfZaAGV2QL9v326FAkFuFFY/edit?usp=sharing

Elektronické publikace

2 Years At Dreamworks Animation. Youtube. [cit. 10.08.2022]. [online].
Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=OSryIVtHHfE>

A2larm: Kdo může za špatné CGI triky studia Marvel? Špatně placeným zaměstnancům dochází trpělivost. A2larm. 06.08.2022. [cit. 13.8.2022].
[online]. Dostupné z:
<https://a2larm.cz/2022/08/kdo-muze-za-spatne-cgi-triky-studia-marvel-spatne-placenym-zamestnancum-dochazi-trpelivost/>

ADLER, Ben. CHAPUIS, Elie. *Making Of Isle Of Dogs.* 04.05.2018. Dostupné z:
<https://www.anifilm.cz/2018/en/program/industry-programme/#film-389>

Animation Production Is Still Going, Sometimes Slower, Amid Coronavirus Crisis. Deadline. 24.3.2020. [cit. 10.08.2022]. [online]. Dostupné z:
<https://deadline.com/2020/03/animation-tv-series-continue-coronavirus-challenges-1202890786/>

Automated Resource Leveing and Scheduling at Laika. 2020. [cit. 10.08.2022].
[online]. Dostupné z:
<https://www.autodesk.com/autodesk-university/class/Automated-Resource-Leveling-and-Scheduling-LAIKA-2020>

Are AR and VR the future of Virtual Meetings for Business?. Blog | RGBSI
[online]. Copyright © Copyright 2022 [cit. 15.08.2022]. Dostupné z:
<https://blog.rgsi.com/ar-vr-virtual-meetings-for-business>

BLUR STUDIOS. Linked-in. [05/08/2022]. [online]. Dostupné z:
<https://www.linkedin.com/company/blur-studio/>

Cartoon Movie. Cartoon Media website. [cit. 13.08.2022]. [online]. Dostupné z:
<https://www.cartoon-media.eu/movie/about>

Cartoon Media Co-founder and General Director Marc Vanderweyer[...]. Screen Daily. [30.7.2022]. [online]. Dostupné z:
<https://www.screendaily.com/news/cartoon-media-co-founder-and-general-director-marc-vandeweyer-to-step-down-in-july/5147895.article>

Case study: Laika. Shotgrid. [cit. 10.08.2022]. [online]. Dostupné z:
<https://www.shotgridsoftware.com/case-studies/meet-the-studio-laika/>

Coronavirus: What's the future for the office? BBC. [cit. 10.08.2022]. [online].
Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/uk-52720007>

COVID-19: How apps are changing the workplace | Adjust. The mobile measurement company | Adjust [online]. Copyright © 2022 Adjust GmbH. All rights reserved [cit. 15.08.2022]. Dostupné z:
<https://www.adjust.com/blog/how-apps-are-changing-the-workplace-in-2020/>

CGI - Computer-generated imagery, počítačem generovaný obraz. Wikipedia. [cit. 13.8.2022]. [online]. Dostupné z:
https://en.wikipedia.org/wiki/Computer-generated_imagery

Didier Brunner - Producer. Cineuropa.[online]. [cit. 05.08.2022]. Dostupné z:
<https://cineuropa.org/interview/305868/>

Disney Penthouse Club. Disney History Institute. [cit. 13.08.2022]. [online]. Dostupné z:
<https://www.disneyhistoryinstitute.com/2014/03/the-penthouse-club-at-disney-studio.html>

Disney Is Closing Blue Sky Studios, Creators of Ice Age. 02.09.2021. [cit. 10.08.2022]. [online]. Dostupné z:
<https://gizmodo.com/disney-is-closing-blue-sky-studios-creators-of-ice-age-1846231059>

Eurimages. Wikipedia. [cit. 13.08.2022]. [online]. Dostupné z:
<https://en.wikipedia.org/wiki/Eurimages>

Famous Alumni of California Institute Of The Arts | Celebrities Who Went To CalArts. Ranker - Lists About Everything Voted On By Everyone [cit. 13.08.2022]. [online]. Dostupné z:
<https://www.ranker.com/list/famous-california-institute-of-the-arts-alumni-and-students/reference>

Hades (video game) - Wikipedia. [cit. 10.08.2022]. [online]. Dostupné z:
[https://en.wikipedia.org/wiki/Hades_\(video_game\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Hades_(video_game))

How Netflix's Spectacularly Weird Love, Death & Robots Came Together. Syfy. 15.03.2019. [05/08/2022]. [online]. Dostupné z:
<https://www.syfy.com/syfywire/how-netflixs-spectacularly-weird-love-death-robots-came-together>

How Zoom became the defining app of the coronavirus era. New Statesman | Britain's Current Affairs & Politics Magazine [online]. Copyright © 2022 New Statesman [cit. 15.08.2022]. Dostupné z:
<https://www.newstatesman.com/science-tech/2020/03/how-zoom-became-defining-app-coronavirus-era>

How 6 Months of COVID-19 Quarantine Affected Life at Supergiant Games - Developing Hell #05. Youtube. [10.08.2022]. [online] Dostupné z:
https://www.youtube.com/watch?v=_rRan888rRY&t=1851s

How Pixar Changed 3D Animation With Every Movie (Part 1, 'Toy Story' to 'Cars 2') | Movies Insider - YouTube. YouTube [online]. Copyright © 2022 Google LLC [cit. 15.08.2022]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=n1xAYik1g-w>

Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. [cit. 10.08.2022]. [online]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7934324/>

The Rise of Discord and Slack in Online Developer Communication Channels. The Leading Developer Marketing Agency - Catchy [online]. Copyright © 2022 Catchy, LLC [cit. 15.08.2022]. Dostupné z: <https://catchyagency.com/blog/the-rise-of-discord-and-slack-in-online-developer-communication-channels>

Další zdroje

Forbes: Can We Embrace Remote Working As The Future Of Work? [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/cognitiveworld/2020/03/03/coronavirus-can-we-embrace-remote-working-as-the-future-of-work/>

Variety: Animation Production Charges Ahead as Pandemic Halts the Rest of Entertainment Industry. [online]. 2020. Dostupné z: https://variety.com/2020/tv/news/animation-production-remote-coronavirus-pandemic-1234616856/?silverid=%25%25RECIPIENT_ID%25%25

Přednášky a Workshopy

Přednáška Future is Remote prezentována týmem AnimCrew na konferenci 3D: Drink - Draw - Discuss. Werichova vila, Praha. 04.05.2019.

LENCE, Robert. *Přednáška během kurzu Anomalia - Story Lab.* 2019.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1. Pipeline pro 2D animovanou produkci v 21.století

Obr. č. 2. Walt Disney Studios

Obr. č. 3. Animovaná Preprodukce, zdroj Pixar

Obr. č. 4. Animovaná Produkce, zdroj Pixar

Obr. č. 5. Produkční tabulka v ShotGridu studia Laika.

POJMY

1. **In House** – forma práce v sídle zaměstnavatele, ve studiu či kanceláři
2. **Home office, Remote** – forma práce mimo sídlo zaměstnavatele, kdy zaměstnanec pracuje z domova
3. **Freelancer** – kontraktor, živnostník
4. **Koprodukce** – dva a více právních subjektů, které se podílí na společném dílu, buď kreativně anebo finančně
5. **Outsourcer** – studio, které je najaté jako zpracovatel konkrétní části díla (zadavatel je Outsourcee), obvykle z časových, finančních nebo personálních důvodů
6. **Mezinárodní koprodukce** – dva a více producentů z různých zemí, podílejících se na projektu finančně a kreativně
7. **Studiový systém** – americký způsob produkce a distribuce filmů korporátním systémem, příkladem jsou Sony Pictures, Disney a další...
8. **Pipeline** – termín popisující návaznost jednotlivých profesí v rámci animačního studia
9. **Writer's room** – zavedený termín popisující intenzivní spolupráci režiséra, producenta, scénáristy a dalších profesí na jednom místě