

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE
FILMOVÁ A TELEVIZNÍ FAKULTA

Filmové, televizní a fotografické umění a nová média

PRODUKCE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Marketingový výzkum v audiovizí: pretestování pilotů
televizních seriálů**

Dagmar Sedláčková

Vedoucí práce : Milan Kruml

Oponent práce: Ivan Tomek

Datum obhajoby: 5. října 2016

Přidělovaný akademický titul: MgA.

Praha, 2016

Poděkování:

Děkuji Milanu Krumlovi za trpělivost při vedení mé práce a cenné připomínky. Producentům Radkovi Bajgarovi a Tomáši Hrubému za osobní postřehy z praxe a také Alexandře Vondráčkové za morální podporu.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/magisterskou/disertační práci na téma

Marketingový výzkum v audiovizí: pretestování pilotů televizních seriálů

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 (česky):

Diplomové práce Marketingový výzkum v audiovizí: pretestování pilotů televizních seriálů si klade za cíl popsat procesy, které stojí za kreativní složkou při tvorbě pořadů v rámci žánru *quality TV*. Televizní stanice často využívají takzvané pretestování, které má odhalit na malém vzorku diváků, zda připravovaný pořad splní požadavky stanice a získá úspěch. Práce se zabývá otázkou zda právě pretestování může být spolehlivou metodou, která dokáže pozitivně ovlivnit úspěch televizního seriálu. Tato hypotéza je v jednotlivých kapitolách práce potvrzována nebo vyvracena na základě konkrétních příkladů a dílčích analýz.

Abstract (anglicky):

Marketing research in audiovisual production: pretesting of television pilots" aims to describe processes behind the creative portion of quality TV program creation. TV stations often use so-called pre-testing in order to find out, based on a small number of viewers, whether the show will meet the station's demands and gain commercial success. The thesis analyzes whether pretesting might be a powerful tool to positively influence future success of a TV show. In individual chapters of the paper, the hypothesis is being proven or disproven, depending on factual examples and partial analyses.

OBSAH

1. ÚVOD	8
2. EKONOMIKA TELEVIZE S VLASTNÍM OBSAHEM	11
3. OD PITCHU K PILOTU	17
4. PRETESTOVÁNÍ JAKO METODA	20
4.1 KVANTITATIVNÍ NEBO KVALITATIVNÍ PRETESTOVÁNÍ	23
4.2 NEUROMARKETING A NOVÉ METODY V TESTOVÁNÍ	30
5. PŘÍSTUP K PRETESTOVÁNÍ A PILOTŮM V ČESKÉM KONTEXTU	33
6. ZÁVĚR	39
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	42

1. ÚVOD

Několik posledních let odborníci z mediálního průmyslu horečně diskutují o nástupu nového zlatého věku televize, který se dá označit pojmem *quality television*. Přestože se koncept *quality TV* začal užívat v souvislosti s kulturou již na konci 19. století¹ a termín „*quality television*“ se objevuje postupně od 70. let, kdy se kritikové podrobněji zabývali televizními pořady, šířeji a pravidelně se začal používat až po roce 1981 s odvysíláním seriálu z prostředí policie *Hill Street Blues*². Koncem 20. století se však koncept *quality TV* stává superžánrem, na který si chce každá televizní stanice, věnující se vlastní tvorbě, sáhnout. Zatímco v 80. letech byly pořady kabelových společností na hony vzdáleny konceptu *quality TV*, na přelomu tisíciletí již společnosti jako HBO dokonce předhony klasické vysílatele a jejich seriály jako *The Sopranos*, *Sex and the City* (*Sex ve městě*), *Deadwood* či *Six Feet Under* (*Odpočívej v pokoji*) ukázaly cosi nepředstavitelného co se týče koncepce, narativní komplexnosti, užití jazyka a obsahového rámce³. Dalo by se tedy říci, že televizní tvorba přelomu století vstoupila do nové éry.⁴

Úkolem této práce ale není podrobná analýza pojmu *quality TV*. Chtěla bych se podrobněji podívat na procesy, které stojí pod touto kreativní tvorbou a zároveň ji často velmi ovlivňují. S *quality TV* přišla do televizí (nejen českých) kreativita a tvůrčí svoboda, která je pro mnohé režiséry skoro stejně přitažlivá jako ta filmová. Není dnes výjimkou, že i velcí filmoví režiséři připravují pro televizní stanice své seriálové projekty (například Woody Allen a jeho projekt pro streamovací stanici Amazon s názvem *Crisis in Six Scenes*). Na druhou stranu televize sledují často i jiné hodnoty než uměleckou kvalitu a spokojenost diváků. Je třeba si udržet předplatitele, prodat reklamní čas nebo také naplnit spokojenost a veřejnoprávní poslání. Televizní stanice také často využívají takzvané pretestování, které představuje jednoduše sociologický výzkum. Pretestování má odhalit na malém vzorku diváků, zda připravovaný pořad splní tyto požadované hodnoty. Dochází zde tedy ke zvláštnímu střetu, kdy se televizní stanice s příchodem žánru *quality TV* otevírají novým možnostem ve vyprávění,

¹ Matthew Arnold v roce 1875 definoval kulturu v úvodu knihy *Kultura a anarchie*. Hovořil zde o kvalitě, v této době kvalita byla rovna kultuře a naopak; co bylo kulturní, bylo kvalitní.

² John Fiske, *Understanding popular culture*, str. 122.

³ Robert J. Thompson, Preface In: Janet McCabe; Kim Akass, *Quality TV*, str. XVIII.

⁴ Pořady, které lze zařadit do kategorie *quality TV* vznikaly od sedmdesátých let v televizích veřejné služby, nicméně tato práce je zaměřena na *quality TV* v produkci, s důrazem na většinového diváka a v komerčním sektoru.

ale i snímání a především kreativité autorů (jednoduše řečeno jsou daleko odvážnější), ale na stranu druhou tuto kreativitu a odvážnost podrobují "hlasu lidu", který je často naopak tlačí do průměrnosti. Řada autorů tak pretestování rezolutně odmítá, neboť mají pocit, že tvůrčí myšlenka nemůže být podřízena hodnocení a pretestování tak ruší nebo znehodnocuje jejich kreativitu. Na druhou stranu řada televizních stanic nedá na pretestování dopustit. Ve své práci se chci proto věnovat vztahu pretestování pilotů a jejich vlivu na finální podobu televizní tvorby, kterou lze zařadit právě pod žánr *quality TV*. Zajímat mě ale bude i jak k testování přistupují různé stanice. Popíšu, jak tyto testy probíhají, v jaké fázi je výhodné se k nim obrátit, nebo naopak kdy je to nevhodné a nakolik jsou jejich výsledky přesné, resp. zda je pretest pilotu televizního seriálu spolehlivou metodou, která může kladně ovlivnit úspěch televizní série. A v případě, že není, pokusím se popsat momenty, které tuto metodu zkreslují nebo znehodnocují její výsledky. Nejdříve se pokusím popsat jinou funkci pilotu než je obecně chápána, tedy jakéhosi prototypu, který má představit nový pořad. Pro většinu vysílatelů je pilot naprosto zásadní z důvodů ekonomických a prodeje reklamního času. Dále popíšu náročnou cestu, jak se z jednoduchého pitche stane scénář pro pilotní díl a nakonec natočí celá série. Poté co se budu věnovat seriálu z marketingového hlediska a pretestování jako metodě, popíšu historii pretestování a podívám se na rozličné přístupy televizních stanic. V samostatné kapitole se budu věnovat českému prostředí a nakonec zmíním, jak se pomalu proměňuje důležitost pilotního dílu v době, kdy různé streamovací stanice vydávají celé sezóny najednou. Na závěr pokusím zodpovědět nastolenou hypotézu, a to zda je pretestování spolehlivou metodou díky které lze ovlivnit úspěšnost televizního seriálu.

Jelikož budu k podpoření svých tvrzení využívat různých příkladů televizních seriálů, ráda bych ještě k ujasnění terminologie zmínila, že pojem *quality TV* se neustále vyvíjí a jeho přesná definice je obtížná. Jelikož se ale budu zabývat i seriály, které nebyly nakonec úspěšné, ráda bych zmínila termín, který zavedl Robert J. Thompson ve své knize *Quality TV*. Thompson přichází s označením *quality-seeking television*, tedy televize, která usiluje o to být „kvalitní“, která hledá svoje místo na výsluní, aby se stala „kvalitní“. Toto pojmenování by tedy spíše mělo hodnotit intenci pořadu, než jeho finální vyznění, protože jen díky tomu se může stát právě to, že „nekvalitní“ pořad je označen za „kvalitní“ tím, že splňuje všechna kritéria a naopak. Při pojmenování *quality-seeking television* je tedy vyzdvižen koncept pořadu, záměr producenta a ne jeho konečné vyznění;

tedy teoreticky i se špatným záměrem může být výsledek dobrý a označován za „kvalitní“ a ze záměru dobrého může vzniknout pořad „nekvalitní“.

Ve své práci se budu věnovat především americkému trhu, a to ze dvou důvodů. Jednoduše byl přístup k informacím daleko snadnější, ať již z jazykového hlediska, ale i zdokumentovanosti dlouhého vývoje *quality TV*, která se v Evropě, potažmo v Česku teprve rozvíjí. Zároveň jsem během práce přistupovala k získaným informacím jako inspiraci, jak v budoucnu pracovat s vyvíjenými náměty a rozvojem českého trhu.

2. EKONOMIKA TELEVIZE S VLASTNÍM OBSAHEM

Nabídka televizních pořadů je díky digitální, kabelové televizi, satelitu a streamovacím službám různorodá a obsáhlá, tedy diváci mají možnost velmi širokého výběru. Je nutné vyrábět pořady „kvalitnější“, protože lidé si z velké nabídky vyberou vždy to, na co se chtějí dívat. Jednoduše řečeno konkurence je obrovská. A to nejen ve výběru pořadů. Konkurence je obrovská i mezi producenty. V knize Pamelý Douglas Writing the TV Drama Series je uvedeno, že každá televizní stanice (network) má jednou za rok okolo 500 slyšení při výběru nových projektů. Z těchto 500 se vybere 50 až 100 na sepsání pilotních scénářů. Z těch se vybere 10 až 20 na natočení pilotních dílů. Z nich se realizuje pět seriálů, přičemž úspěšný je tak jeden až dva, který se dočká pokračování v další sérii.

S nároky na kvalitu seriálů a pořadů také rostou i náklady na výrobu jednotlivých dílů. Čím dál více se televizní seriály přibližují opravdové kinematografii nejen úrovní scénářů, ale také kvalitou zpracování. Je třeba také zmínit, že mít úspěšný a kvalitní seriál je obrovskou prestiží jak pro producenta, tak i televizní stanici. Seriál se stává kultem, nabaluje na sebe fanouškovskou základnu, pořady jsou sledovány opakovaně, televize získává nejen na prodeji reklamních práv, opětovném uvedení, merchandisingu nebo díky předplatitelům, ale získává také status kvalitního vysílatele a lepší pozici se startováním nového pořadu. Televizní seriál pomáhá dotvářet image televizní stanice, a ta se v dnešní době obrovské nabídky obzvláště cení. Velmi dobře lze tento příklad sledovat na vývoji americké televizní stanice AMC. Ta začala vysílat v roce 1984 jako kabelová a satelitní stanice zaměřující se na klasické černobílé filmy vyrobené před rokem 1950. Nicméně s příchodem roku 2000 nové vedení vycítilo velkou příležitost v tvorbě vlastního obsahu, došlo k rebrandování stanice, a ta s rokem 2007 uvedla nesmírně úspěšnou sérii Mad Men. Seriál získal velkou přízeň kritiků a také 16 ocenění Emmy. Jejich další počín Breaking Bad byl ještě více úspěšný. Finální epizodu sledovalo více než 10 milionů Američanů. AMC prodloužilo vysílací čas posledních dvou epizod ze 44 na 54 minut. S reklamami to bylo celkem 75 minut. Cena 30 vteřinového spotu během finálních epizod se pohybovala okolo 400 tisíc dolarů, a tedy 21 minutový reklamní čas mohl AMC vydělat okolo 7 až 8 milionů dolarů. Což je pro stanici, která začínala vysíláním černobílých filmů „pro pamětníky“ skvělý výsledek. AMC již dnes patří mezi důležité hráče na poli *quality TV* a tvorby vlastního obsahu, pravidelně za svá díla získává televizní

ocenění. Do své tvorby ale také investuje nemalé peníze, například jedna epizoda dílu Breaking Bad se pohybovala kolem 3 až 3,5 milionů dolarů. Při sérii 13 dílů se dostáváme na neuvěřitelných 56 milionů dolarů, což je stále ještě pro televizní tvorbu vysoká částka.

Finanční risk, do kterého se tak některé televizní stanice pouštějí je velmi vysoký. Abychom dokázali pochopit, proč tohle každoročně podstupují, je potřeba pochopit ojedinělou cestu, jak se z námětu stane televizní pilot a z pilotu možná i úspěšný seriál.

Každá cesta k úspěšné televizní sérii začíná u pitche námětu. Autor prezentuje nápad producentovi, studiu nebo rovnou televizní stanici. Jak jsem zmínila výše, přes 500 námětů prochází ročně sítím a jen pár z nich je vybráno pro development. V tak konkurenčním prostředí jako je Hollywood, často tolik nezáleží na kvalitě námětu, jako na tom, kdo za ním stojí. Je téměř nemožné se prosadit s námětem, pokud jste začínající tvůrce a nestojí za vámi silný agent nebo producent. Na druhou stranu, poté co se na trhu objevili noví hráči (streamovací stanice jako Netflix, Amazon či Microsoft), kteří také investují do vlastního obsahu, situace se lehce proměnila. Na trhu je více nákupčích, než tomu bylo dříve, což automaticky zvyšuje poptávku. Námět k seriálu Breaking Bad vyvíjel scénáristický veterán Vince Gillian, který měl za sebou například development seriálu Akta X. Námět nejdříve prezentoval společnosti Sony, která se k němu připojila při prezentování námětu televizním stanicím. Gillian přiznává, že všude ho odmítali, až nakonec začínající a malá kabelová stanice AMC projekt koupila a vyvinula z něj velmi úspěšný seriál. I to je příklad toho, jak velké jméno i zaštitění velké společnosti ještě nemusí znamenat prošlápnutou cestičku k úspěchu. V tomto případě se vyplatila především vytrvalost a odvaha riskovat a začít pracovat s neznámou a nezkušenou televizní stanicí.⁵

Chování velkých televizních společností v něčem připomíná velmi riskantní byznys. Investují velmi vysoké částky do výroby pilotů, které rozprostírají do portfolia. Většina z investic propadne, ale těch pár, které vyjdou, jim ztráty velmi snadno vynahradí. A to i přestože půlhodinová epizoda komediálního pilotu přijde na 2 miliony dolarů a hodinové drama na celých 5,5 milionů dolarů. A do toho je ještě třeba započítat náklady v řádu milionů na nákup a vývoj scénářů,

⁵ Autor neuvedený: "The Economics of a Hit TV Show", 2016, <https://priceconomics.com/the-economics-of-a-hit-tv-show/> [cit. 31. 7. 2016].

prezentace a autorské smlouvy. Podle magazínu Hollywood Reporter bylo v sezoně 2012-13, která trvala od ledna do dubna, vyrobeno 186 pilotů. Předpokládá se, že televizní stanice vynaložily na jejich výrobu prostředky v hodnotě 712 milionů dolarů. Investice se ale nakonec mohou zdát daleko vyšší, pokud vezmeme v úvahu pravděpodobnost úspěchu takového projektu. Televizní stanice FOX například vyrobila piloty pro 8 dramát a 8 komedií pro nadcházející seriálovou sezonu na podzim 2013. Z těchto 16 pilotů, které byly postupně promítány producentům stanice, ale také byly podrobeny sociologickému testování, bylo vybráno jen 9 pořadů do podzimní sezony. Podobně tomu tak bylo i u konkurenční stanice ABC. Ta si objednala 12 pilotů dramát a 12 pilotů komedií. Do výroby však šlo nakonec jenom 8 pořadů. Pro Fox je to 56% úspěšnost, pro ABC pouze 33%. Při znalosti průměrné ceny za pořad si můžeme pak snadno dopočítat, že Fox utratil v průměru 60 milionů dolarů, aby uvedl 9 premiérových pořadů do nadcházející sezony a ABC dokonce 90 milionů dolarů, aby odpremiérovala 8 pořadů. Průměrně každý rok si televizní stanice objedná 20 pilotů z nichž pouze 6 se nakonec dostane do vysílání. To znamená, že scénář má pouze 20% šanci na to, aby se z něj stal pilot a pouze 6% pravděpodobnost, aby se z pilotu vyvinul v celou sérii. Ze všech sérií, které se dostaly do vysílání a běží svou první sezonu, jen 35% bude pokračovat i sezonou druhou, aniž by došlo k jejich stažení. Takže pravděpodobnost, že scénář, který právě vyvíjíte, bude nakonec úspěšný, se blíží téměř 2,1%. Co je ale daleko zarážející: pravděpodobnost komerčního neúspěchu scénáře, který televizní stanice právě kupuje je větší než 98%. To také znamená, že 98% investic do vývoje pořadů vyjde nazmar. Otázkou tak zůstává, jak je vůbec možné, že televizní stanice nakonec tohle všechno přežijí.⁶

Vše samozřejmě souvisí s prodejem reklamního času. *Quality TV* přitahuje diváky z vyšší vrstvy obyvatel – vzdělané, bydlící ve městech, mladé, které snáz ovlivní reklama (toto zaměření na mladší – koupěschopné skupiny vychází právě od zadavatelů reklamy). Přestože se *quality TV* soustřeďuje na diváky z vyšších vrstev, „kvalitní“ pořady musí zvládnout nápor společností, kterým jde především o zisk. Stejně tak si musí získat pozornost diváků. Částečně se jedná o neustálý boj komerce a umění.

⁶ Autor neuvedený: “The Economics of a Hit TV Show”, 2016, <https://priceconomics.com/the-economics-of-a-hit-tv-show/> [cit. 31. 7. 2016].

Čas pro televizní reklamu se prodává každý rok v New Yorku během měsíce května. Mnoho televizních sérií je v této době ještě ve fázi výroby, nicméně musí už být prezentovány jako hotové produkty. Což je obzvláště komplikované pro piloty, které jsou v podstatě ještě jen koncepty. Inzerenti je posuzují na základě krátkých ukázek a takzvané šušandy, která připravované projekty obklopuje. Špatně přijaté piloty nezískají žádné inzerenty. Ve své podstatě tento trh s nadcházejícími projekty slouží jako poslední kontrola kvality a zajímavosti připravovaných projektů z vnějšku. Pokud piloty nezaujmu zkušené nákupčí reklamního času, je malá pravděpodobnost, že projekt uspěje u divácké obce. Stále je tu ještě malá šance učinit nějaké změny, než bude pilot nasazen do podzimního programu, ale velké změny už není možné provést. To je pravděpodobně také důvod, proč televize vyvíjí tolik pilotů najednou. Snaží se tím minimalizovat svá rizika. Pokud všechny jejich připravované piloty u inzerentů propadnou, není čas už vyvíjet nové projekty pro nadcházející seriálovou sezonu. Televizní stanice se pohybují v prostředí, které je nutí vynakládat velké finanční náklady oproti nejistým příjmům. Jediným možným způsobem, jak zabránit krachu, je mít ve vývoji tolik pilotů, aby měly vždy alternativu pro podzimní program.

Nic z toho by však nebylo nutné, kdyby měly televizní stanice alespoň z poloviny úspěšný systém, který by jim umožnil odhadnout úspěšnost televizní série. Řada z televizí proto přistupuje na pretestování pilotních dílů. Jak toto testování probíhá, budu popisovat v následující kapitole. Nicméně jakékoliv testování ve fázi developmentu, tedy ve fázi nehotového projektu, je komplikované. Ráda bych zde ještě krátce popsala rozdíl, který spočívá mezi klasickými televizními vysílateli a streamovacími službami jako je Netflix nebo Amazon, neboť se to právě odráží v přístupu k vlastní tvorbě, developmentu námětů a nakonec i risku, který podstupují s novými projekty.

Největší televizní stanice vydělávají každoročně miliony dolarů na prodeji práv, licencí a distribuci vlastního obsahu. Narozdíl od Netflixu a jemu podobných platformách založených na VOD (video on demand), kteří mají svůj byznys založený na přímém vztahu k předplatiteli, takže se zdá, že nepotřebují žádný prodej reklamy a jako distributor není závislý na prodeji práv velkým společnostem. V podstatě je jejich konkurencí. Ale bez exkluzivního obsahu Netflix v zásadě jen redistribuje staré programy. Jeho výhoda je v šíři nabízeného obsahu. Nicméně velké společnosti se konkurence streamovacích služeb začínají

obávat a zvyšují licenční poplatky u svých pořadů a některé společnosti dokonce své pořady stáhly z nabídky Netflixu (ten přišel v květnu předminulého roku o více než 1800 titulů). Netflix si nemůže dovolit přijít o rozmanitost své knihovny, navíc v době, kdy na trh vstupují nové streamovací služby jako je Amazon nebo iTunes. Sází proto na tvorbu vlastního obsahu stejně jako i jeho konkurence. Co je však do jisté míry zarážející, vyvíjejí obsah podobným způsobem jako velké televizní stanice. Platí neuvěřitelné peníze, aby získali ty nejlepší herce, scénáře a náměty. Přičemž tu ale neexistuje žádný důvod, proč by Netflix měl platit miliony dolarů takzvaně na blind, tedy dopředu autorovi, aby pro ně napsal nějaký scénář. Vždyť ze všech distributorů televizního obsahu je právě Netflix na tom nejlépe, co se týče vývoje námětů přesně určené pro své cílové publikum. Narozdíl od tradiční televize, Netflix má unikátní schopnost představit obsah milionům přesně zacílené zájmové skupině v neuvěřitelně krátké době. Má daleko lepší přístup k profilům a vkusu svých předplatitelů na základě algoritmů, které používají. O něčem takovém by se velkým inzerentům mohlo jen zdát. Měli by své projekty vyvíjet přímo na tělo svým uživatelům, nechat psát pro sebe velká scénaristická esa a projekty testovat v klidu, než půjdou do realizace bez stresu z inzerentů a distribučních partnerů.

Samozřejmě vždy tu existuje jisté riziko v přílišném naslouchání spotřebitelům a samozřejmě málokdo chce vytvářet obsah na zakázku, obzvláště ne autoři. Ale existuje tu velký rozdíl mezi zakázkou vytvořenou vysílatelem, která momentálně existuje - konkrétně skupina výkonných ředitelů, náhodně vybraná focus groups a zakázka od diváků, jejíž vkus a preference jsou známé, které mohou být segmentované a které mohou najít interakci s procesem vývoje a vyplácující se samo o sobě.

Přístup přímo k spotřebiteli by mohl šetřit peníze a redukovat risk. Navíc by zplnomocnil publikum a dal by tvůrcům obsahu lepší příležitost dostat svůj materiál před diváky. A navíc by redukoval umělé zábrany procesů vývoje, které byly nastaveny pravidelným cyklem prodeje reklamního času. To vše představuje mantinely, kterými by se například Netflix vůbec nemusí zabývat. Zároveň Netflix přišel nedávno s novou studií, která přináší zajímavou informaci. Podle ní pilotní díly seriálů nejsou natolik důležité, jak se jim po dlouhá léta přisuzuje. Netflix analyzoval 25 televizních sérií a zjišťoval, kdy se divák "chytí". Téměř nikdo nenaskočil na sérii po první epizodě. V průměru se tak stávalo až kolem čtvrté epizody. Samozřejmě, že to nelze zcela generalizovat. Pokud existuje špatný

pilot, pravděpodobnost, že si pořad znovu pustíte, je velmi malá. Ale v případě Netflixu, kdy je celá sezona zveřejněna naráz, umožňuje to tvůrcům zkoušet určitou kreativní svobodu v tom, jak rozvíjet a budovat příběh. A jelikož diváci nejčastěji sledují dvě a více epizod najednou, režiséři nejsou nuceni dávat vzrušující zvraty a záhady do první epizody a můžou se místo toho soustředit v pilotním díle například na hlubší vývoj charakterů anebo jinak propracovávat děj. Nicméně ve studii je plno nejasností. Nebere v úvahu délku dílu série ani nezohledňuje žánr, vývoj nebo typ narativu. Pouze konstatuje, kdy se tak stane. Studie zahrnuje data ze 16 trhů a také obsahuje zajímavou variaci mezi zeměmi. Například Holandsko se většinou chytne o epizodu dříve nezávisle na typu show. Zatímco v Austrálii a Novém Zélandu to trvá o dvě epizody déle. Každopádně studie dokazuje, že to chce o něco více než jen zajímavý námět a dobře natočený pilot, aby mohl seriál uspět.

3. OD PITCHU K PILOTU

Na první pohled se snad může zdát, že když pomineme-li všechny ekonomické aspekty, tvorba televizního pilotu je kreativním procesem, který drží v ruce autor a úspěšnost jeho díla závisí snad jen na financích pro development a náladě, kterou bude mít publikum v uvedení finálního pilotu na obrazovkách. Nicméně vznik pilotů od samotného pitchu má ve Spojených státech jasně stanovenou strukturu i časování. Mnohokrát tak spíše představuje zběsilý závod s časem ve snaze si urvat ty nejlepší podmínky, než skutečně zábavný a kreativní proces. Nicméně piloty jsou zcela zásadní, nejen pokud chce televize projekt prodat do jiné země v rámci adaptace. V této kapitole tedy podrobněji rozepíšu jednotlivé fáze, kdy se z námětu stane televizní seriál.

PITCH

Celý proces začíná v červnu nebo červenci. Autoři prezentují své náměty studiu a v okamžiku, kdy získají jeho podporu, nabízí své náměty televizní stanici. Samozřejmě existuje i varianta, kdy se prezentuje námět nejdříve producentovi, který je pak na základě svých dobrých vztahů nabídne studiu. Existují i případy, kdy producent přeskočí studio a rovnou nabídne námět stanici. Nicméně televizní stanice upřednostňují mít studio za zády. Funguje jako záruka toho, že projekt může být skutečně realizován. Existují samozřejmě dohody, kdy producent má tzv. overall deal, kdy může prezentovat náměty pouze danému studiu a studia, která spolupracují jen s určitými televizními stanicemi. S větším vlivem kabelových televizí a streamovacích stanic jako Netflix se ale celý proces stává daleko méně standartizovaným. Některé stanice podstupují stejně jako klasičtí televizní vysílatelé, zatímco například HBO je známé tím, že se věnuje developmentu projektů dlouhé roky.

PŘIPOMÍNKOVÁNÍ

Po prezentaci námětů nastává období připomínkování. Je zřejmé, že studio bude mít určité poznámky, které mohou být dokonce v rozporu s tím, co bude připomínkovat televize, která nejčastěji sleduje své povinnosti vůči nákupcům reklamního času. Televizní stanice chce primárně pořad, který bude zapadat do jejich již existujícího obsahu. Studio chce naopak vyrobit pořad, který bude vysílatelný co nejdéle, což pro ně v první řadě znamená především profit, a to právě může představovat konflikt. Stanice může chtít například temnější, více náročnější sérii, zatímco studio prosazuje něco méně náročného, co zaujme

většinového mainstreamového diváka a zároveň bude možné prodat na co největší počet trhů. Televizní stanice preferují spíše série, zatímco studio dává přednost uzavřeným epizodám, což je jednodušší pro sledování a lépe se prodává.

Ve výsledku je to ale televizní stanice, která pořad kupuje, takže při neshodě v poznámkování mezi studiem a televizí, je to právě televize, která většinou vyhrává. V tomto okamžiku je vždy důležité, aby měl vznikající projekt za sebou schopného a zkušeného showrunnery, který dokáže správně řídit priority jak televize, tak studia. Jinak se může stát, že pod vším tlakem z obou stran a snahou vyrobit pilot, který bude univerzálně úspěšný, vznikne úplný paskvil.

OUTLINENING

Proces pitchování trvá od června do září. Jakmile jsou projekty ve fázi námětu přijaty, začíná se pracovat na rozšířené verzi v naději, že z něj nakonec vznikne scénář k pilotnímu dílu.

SCRIPTENING

Koncem října si stanice objednává scénář k pilotnímu dílu nebo již celý pilotní díl. První draft musí být hotový už koncem listopadu. Jakmile je draft scénáře hotový, studio i televizní stanice ho znovu opřipomínkují. Nová verze se zapracovanými poznámkami musí být hotová dřív, než začnou vánoční svátky.

CASTING

Pokud vše jde dobře a scénář je schválen do výroby pilotního dílu, začíná se natáčet koncem ledna. Ale to bohužel platí i pro všechny ostatní pilotní díly. Každá televizní stanice si objedná na konci ledna od 8 do 12 pilotních dílů, což je ve výsledku značné množství. Pokud má show štěstí, okamžitě je schválena rovnou k výrobě celé série, začínají se najímat scenáristé pro vývoj dalších 8 nebo 12 scénářů následujících po pilotu. Nicméně ať už je následující proces po schválení pilotu jakýkoliv, další velkou zkoušku, která je pro úspěch zcela zásadní, je obsazování herců. Přestože dnes vzniká daleko méně pilotů, než tomu bylo dříve (kolem roku 2000 ještě bylo běžné, že si televizní stanice objednávali v průměru 25 pilotních dílů). A přestože je Hollywood místo, ve kterém můžete najít herce na každém kroku, studia a televizní stanice mají důvěru jen ve velmi malý segment prověřených tváří. A v tomto okamžiku začíná přetahovaná. Televizní stanice vyžaduje určitý stupeň zkušenosti, známé jméno, které může

nové televizní show pomoci k úspěchu. Je pak poměrně časté, že pak dochází k recyklaci známých tváří napříč televizními sériemi. Někteří herci musí dokonce podepsat s danou televizí takzvaný "holding deal", ve kterém příslibují, že budou hrát v dané sérii, kterou stanice připravuje. Nebývá výjimkou, že televize vyvíjejí pořad přímo pro danou hvězdu. Větší konkurenční boj ale stanice svádějí o režiséry. Těch je vzhledem k počtu dobrých herců opravdu poskrovnu. Je jen pár režisérů, kteří jsou známí tím, že dokáží natočit úspěšný pilot. Samozřejmě pokud nastoupí režisér do týmu již v dřívější fázi práce na scénáři, jeho jméno může usnadnit prosazení show.⁷

NATÁČENÍ

Natáčení a postprodukce dílů probíhá na přelomu března a dubna, což je poměrně zběsilé tempo k vyrobení pilotu, který byl vyvíjen od června předcházejícího roku. Celý štáb je na projektu nasazený víceméně 24 hodin, 7 dní v týdnu, což představuje pro stanici velké náklady týkající se přesčasů.

UPFRONTENING

V květnu nastává klíčový moment pro všechny televizní stanice a také důvod, proč tohle všechno podstupovaly: představení nových seriálů nákupčím reklamního času.

STAFFENING

Každý rok nové televizní pořady představují své piloty na Comic-Comu za účasti tvůrců a herců, kteří odpovídají na dotazy fanoušků a novinářů. Je obvyklé, že herci často nejsou schopni uspokojit zvědavé dotazy z publika, jelikož natočili pouze jeden pilotní díl a netuší, jak se bude jejich postava i příběh vyvíjet. Je trochu s podivem, že televizní stanice ještě na konci července nemají natočené další díly k pořadům, které budou nasazeny do programu již v září. Z důvodu velmi těsného časování ze strany televizních stanic, showrunneri málokdy čekají na oficiální potvrzení k výrobě seriálu, ale začínají dávat dohromady kreativní tým dávno předtím. Upfronts probíhají druhý nebo třetí víkend v květnu a scénáristé začínají obvykle pracovat první týden v červnu. Výroba se rozjíždí šest týdnů poté, co byl pilot vybrán pro celou sérii, to znamená na konci července. Nebývá neobvyklé, že druhá epizoda se již natáčí se zcela novým štábem a někdy i hereckým obsazením, než bylo u pilotu.

⁷ Alex Harvey - Gurr: "How Television Pilots are Made", <http://fightingbroke.com/how-television-pilots-are-made/> [cit. 20. 8. 2016].

4. PRETESTOVÁNÍ JAKO METODA

V předcházejících kapitolách jsem popsala poměrně komplikovaný vztah televizních vysílatelů a studií k nově vznikajícím seriálům a zároveň i velmi náročnou cestu, kterou autoři musí absolvovat, aby mohli realizovat své kreativní nápady. Málokdy je to otázka čistě autorská a otázka schopnosti týmu, ale stojí za tím vším velmi propletené ekonomické vztahy a návaznosti, při kterých se neustále zvažují náklady versus reklamní výnosy. Je snad i proto pochopitelné, že se během této cesty může zamířit úsudek všech, kteří stojí na straně vyvíjeného pořadu a následně si proto potřebují ověřit svá rozhodnutí na testovacím publikum v naději, že jim pomůže odhalit, zda může projekt uspět, případně odhalí momenty, které úspěchu zabraňují. Tento proces má své zastánce i zavrhovatele, nicméně většinou platí pravidlo, že čím více do projektu investujete, tím více se na jeho výsledky spoléhá.

Pretestování je jedním z nástrojů marketingu, jde o standardní součást procesu vývoje nového produktu. Než firma (v tomto případě producent nebo vysílatel) investuje nemalé peníze do uvedení nového produktu na trh, ověří si na cílové skupině, jestli se produkt setkává s potřebami skupiny a zda je jeho komunikace srozumitelná a efektivní. V případě seriálové tvorby se pretesty zaměřují především na testování složek díla jako je casting, srozumitelnost zápletky, jednotlivé dějové linie, ale i originalita, divácká spokojenost atd. Důležité je, že lze testovat dílo v různých fázích vývoje nebo výroby. To však nebývá v českých podmínkách tolik časté kvůli finanční náročnosti. Postavit dekoraci, natočit pilotní díl a nakonec nejít do výroby znamená v kontextu českých vysílatelů příliš vysokou finanční náročnost a risk. Čeští vysílatelé spíše přebírají formáty nebo žánry již odzkoušené v zahraničí nebo vyrábí seriály na základě úspěšnosti jim podobných. Konkrétně Česká televize často testuje až seriál, který je již kompletně natočený, aby si ověřila, zda se má pustit do výroby jeho další série.

V případě, že se výrobce rozhodne k pretestu nehotového produktu, výsledky mu mohou sloužit k zásahu do díla a to různými způsoby:

- přetočením některých scén, typicky změnou konce nebo začátku
- přestříháním díla, vynecháním některých scén
- změnou některé složky filmu například jména, hudby, nebo předabováním některých postav

- úpravou komunikace filmu tak, aby změnili (zlepšili) jeho chápání diváky
- nastavením komunikace, tím, co z filmu zdůraznit, zda dobu, hudbu, herce, příběh a podobně
- úpravou nasazení v programu ⁸

Z metodického hlediska se již od začátku pretestování využívají postupy a někdy oba dva zároveň:

Kvantitativní výzkum s využitím standardizovaných dotazníků, obvykle vyplňovaných po projekci díla výběrovým souborem diváků. Důležité je zajistit si



správný výběr (reprezentativní výběrový soubor diváků) a dále správně interpretovat výsledky s důsledným využitím benchmarkingu. Typické je vyplnění po projekci přímo v kině do papírových dotazníků, ale vyskytuje se i telefonické, následné ověření vnímání den po projekci.

Kvalitativní výzkum, zejména hloubkové skupinové diskuse (Focus Groups) s cílovou skupinou.

Jak u kvalitativního tak kvantitativního výzkumu se někdy používají zařízení, na kterých může divák tlačítky v průběhu projekce vyjadřovat své pocity, napětí a podobně. Postupně je vytlačuje neuromarketing. Pozorování, jednak jednoduché sledování reakcí diváků během, projekce, jednak moderní s využitím neuromarketingových metod, kdy se měřením (bez dotazování a tedy bez

⁸ Ivan Tomek: Filmové pretesty, přednáška, podzim 2013

některých zkreslení) zjišťují reakce na děj. Interpretace těchto dat ale není jednoduchá.⁹

⁹ Tamtéž

4.1 KVANTITATIVNÍ NEBO KVALITATIVNÍ PRETESTOVÁNÍ

Pro výzkum seriálů se používají jak kvalitativní i kvantitativní techniky. Volba mezi nimi ve vazbě na to, v jaké fázi se testovaný pořad nachází, nejlépe asi znázorňuje graf poskytnutý TNS AISA. NFO AISA doporučuje ve fázi vývoje kvalitativní testování, čím více se klient blíží k "GO/NO-GO" rozhodnutí, tím výrazněji se potřeba se opřít o kvantitativní test a existující benchmarky.¹⁰

*Myslím si, že kvalitativní metody jsou takřka nenahraditelné především ve chvíli, kdy je ještě produkt nehotový, rozpracovaný. Kvalitativní metody skýtají možnost podrobné diagnostiky, možnost rozebrat všechny jednotlivé složky, důvody, proč vyhovují nebo nevyhovují, jak silné stimulační nebo bariéry vytvářejí a podobně. Čím blíže hotové verzi jsme, tím větší význam získává kvantitativní přístup. Jeho základní předností je schopnost měření, benchmarkingu, porovnání s jinými, jejichž skutečný efekt už známe a tím schopnost (snad zpřesňující se) predikce.*¹¹

Naprosto nezbytný pro vyhodnocení testu je pak tzv. benchmarking. Tento pojem slouží k zhodnocení výkonů společnosti s výkony ostatních a jejího zlepšení na základě srovnání s konkurencí.¹² Jde v podstatě o interpretaci dat. Zasazení zjištěných hodnot do kontextu. Zjistí-li se při výzkumu, že daný pořad by sledovalo 60% cílové skupiny, samo o sobě to ještě o ničem nevyovídá. K tomu potřebujeme interpretaci, zasazení dat do kontextu, tedy benchmarking, který vyžaduje zkušenosti a informace z jiného výzkumu. Proto je vždy velmi důležité, jak zkušená agentura dané testy provádí a jak umí s daty pracovat. "Je velmi nebezpečné ztotožnit tyto odpovědi s realitou a předpokládat například, že když deklaruje 55 % lidí, že by si koupili pivo XY po ochutnání vzorku, získáme po jeho uvedení na trh 55 % penetraci v cílové skupině. Obdobně když řekne polovina souboru, že by tento film doporučila svým známým, nemůžeme

¹⁰ Tamtéž

¹¹ Tamtéž

¹² Tamtéž

jednoduše počítat, kolik osob o něm bude vědět po 4 takových krocích:"¹³

Princip dotazníků je víceméně stejný a jednotný pro všechny pretesty. Obsahuje fixní část, která poskytuje srovnání s jinými pretesty, benchmarking, což umožňuje srovnat dílo s jinými tituly. Dále obsahuje diagnostickou část, která ukazuje silné a slabé prvky filmu, jeho pochopení, dá se využít pro jeho doladění, nebo nastavení komunikace. A část modifikovatelnou, která je specifická pro každý film, popisuje pak ty složky díla, které jsou vlastní právě jemu.

Příklad otázek, které se objevují v testu:¹⁴

Nakolik se film líbil – celkové hodnocení.

Zda by jej doporučil kamarádům, rodině, úzkému sociálnímu okolí.

Proč ano, proč ne? Co se líbilo, co ne?

přišel by respondent na film znovu

koupil by si respondent film po zhlédnutí v kině i na VHS / DVD

koupil by si respondent soundtrack, popř. další média

co respondent na filmu postrádal – proč

co se respondentovi na filmu nejvíce líbilo / nelíbilo – proč

Základní pochopení filmu (otevřené otázky + uzavřené charakteristiky)

Hodnocení postav filmu a názor respondenta na jednotlivé herce

kdo se nejvíce líbil / nelíbil – proč

kde se mu herec nejvíce líbí/nelíbí – proč

Hodnocení složek (příběh, konec, hudba, tempo, kostýmy, pocity ad. Podle žánru – *upřesnění podle titulu*)

Scény, které se líbí / nelíbí

Nepochopené věci

Vzpomene si respondent, kdy konkrétně se nudil / bavil – proč

jak respondent hodnotí jednotlivé složky – hudba, obraz, střih

Konkurence

¹³ Tamtéž

¹⁴ Tamtéž

vzpomene si respondent na podobný film
je tento film nějak odlišný
je tento film nějak originální¹⁵

Důležité samozřejmě je také určit komu je takový test předkládán. Producent nebo vysílatel si musí jasně stanovit, komu je daný pořad určený a agentura provádějící výzkum musí vybrat reprezentativní vzorek cílové skupiny. Pro daný test to spočívá ve shromáždění přibližně padesáti lidí (polovina muži a polovina ženy) v projekční místnosti. Dělají se samozřejmě testy i na menších skupinách. Diváci jsou vybíráni na základě věku, pohlaví, rasy a také cílové skupiny stanice. Testovací publiku sleduje pilotní díl a známkuje ho nejčastěji zařízením ve tvaru ovladače. Po testování a zodpovězení dotazníků většinou ještě následuje rozhovor v menší skupině. Takovýto skupinový rozhovor poskytuje lepší prostor pro pochopení, jak cílová skupina bude reagovat na obsah a umožňuje producentům slyšet konkrétní názory a dojmy z odvysílaného vzorku. Samozřejmě schopnosti a zkušenosti moderátora diskuze jsou naprosto zásadní pro úspěšnost rozhovoru. Stejně jako i zkušenost agentury, která výzkum provádí. Focus group je unikátní, neboť umožňuje okamžitě reagovat a vyjadřovat hlubší pocity, což kvantitativní výzkum neumožňuje. Tón hlasu, řeč těla, nadšení nebo naopak odmítnutí a nepochopení zhlédnutého, to vše je zahrnuto do celkové analýzy. Testování se mohou při odpovědích doplňovat, rozvádět myšlenky nebo třeba reagovat sami na sebe. To jsou pro posouzení pořadu velmi důležité informace. Existuje ale i jiný názor. Jeden z producent televizní stanice CBS zastává názor, že rozhovory s vybranými účastníky testu jsou k ničemu. Neboť lidé mají pocit, že musí něco říct nebo něco zkritizovat, že prostě musí mluvit, což by normálně třeba ani neměli a někteří mají pocit, že si s producenty musí vyříkat celou agendu a že se předvádí. Každopádně dle autora článku a jeho subjektivního názoru podloženého zkušeností asi 50 testovacích projektů, se testování v hodnotě 25 tisíc dolarů, se prostě nevyplatí.

Často se objevuje otázka, zda tento typ testování není v dnešní době zastaralý. Neuromarketingové metody, které se dnes rozvíjejí, využívají relativně jednoduchá zařízení, čelenky nebo lehké headsety, které neunavují a neobtěžují. Snižování ceny těchto zařízení také umožňuje využívat větší výběrové soubory. Podobně se vyvíjejí metody, které z výrazu tváře odhadují emocionální reakce diváků. Ze své povahy se ale spíše hodí na testování akčních filmů.

¹⁵ Tamtéž

Většina zdrojů¹⁶ uvádí, že pretesty začal systematicky využívat Harold Lloyd už v roce 1928. George Gallup, významná postava výzkumu veřejného mínění (založil moderní pojetí reprezentativního výběru s využitím kvótních postupů) vytvořil dokonce první samostatnou firmu na měření odezvy diváků – Audience Research, Inc. Firmu využívali skoro všichni významní producenti 30. a 40. let, mj.: Goldwyn, Selznick, Disney, Columbia, R.K.O., Universal, Monogram, Hal Wallis, Arnold Press-burger, Benedict Bogeaus a ve Velké Británii J. Arthur Rank. V roce 1947 měla otestováno cca 900 celých filmů a kolem 5000 idejí, nápadů na filmy.

Podle Harolda Wolfa¹⁷ dosahovala firma ARI skoro 90 % přesnosti odhadů. Využívala kvótní metodiku¹⁸ pro konstrukci výběrového souboru, jako kvóty sledovala pohlaví, barvu pleti, příjem, vzdělání, region a velikost místa bydliště. S rozvojem televize a samozřejmě i vývojem konkurenčního boje mezi filmovým a televizním průmyslem převzali testovací metody i televizní producenti.

Dnes patří mezi nejvýznamnější firmy v televizním a filmovém průmyslu Screen Engine/ASI, která se zabývá výzkumem více než 50 let. Tato společnost testuje neuvěřitelných 250 pilotů ročně.¹⁹ Úplnými pionýry však byla společnost Audience Studies Inc, která začala testovat televizní piloty už v roce 1960. David Castler, prezident ASI, a jeho zaměstnanci testovali televizní série ve dvou malých kinosálech pro 48 lidí. Každý rok tak otestovali kolem 150 pilotů. Některé televizní stanice upřednostňovali testovat s větším publikem, ale Castler byl zastáncem názoru, že nezáleží na počtu respondentů. I testy s větším počtem diváků mají stejné výsledky. Testování diváci se účastnili dvouhodinového sezení, které kromě promítaného seriálu zahrnovalo i vyplnění dotazníku a účast na skupinovém rozhovoru. Odměna za účast byla celých 75 dolarů. ASI rekrutovalo testovací publikum na základě telefonických hovorů, které byli náhodně vybrané v rozsahu 50 mil od Los Angeles. Castler tvrdí, že chtěli zabránit, aby se

¹⁶ například Ed P a r k , Ed (2005-04-12). "Freshman Orientation". *Village Voice*. Retrieved 2010-01-31.

¹⁷ Harold W o l f f : „Pretesting Movies, Modern Mechanics“, 1947 <http://blog.modernmechanix.com/pre-testing-movies/> [cit. 20. 7. 2016].

¹⁸ Kvótní výběr označuje takovou metodiku vytvoření výběrového souboru, kdy se vytváří „miniatura“ základního souboru, která má shodnou strukturu z hlediska tzv. kvótních znaků (obvykle věk, vzdělání, příjem, region atd). Předpokládá se, že jestli že se výběrový soubor shoduje z hlediska těchto podstatných znaků, budou se shodovat i ostatní zjištěné charakteristiky – výsledky výzkumu. (Ivan T o m e k a Václav F o r s t : „Nebezpečná bestie: Velký výběr je vždy reprezentativní“, Marketing a komunikace 2012

¹⁹ Joe Flint: „TV Audiences Can Make or Break New TV Series“, 2016 <http://www.wsj.com/articles/test-audiences-can-make-or-break-new-tv-series-1463244543> [cit. 20. 7. 2016].

testování účastnili lidé spojení s průmyslem, ale málokdo věří, že v tom byli úspěšní.

*"Nezáleží, co lidé říkají, polovina z testovaných jsou stejně nakonec vždy neúspěšní studenti scénaristiky", říká Martin Noxon, bývalý producent ("Point Pleasant," "Buffy the Vampire Slayer"). "Vždy se nakonec sami prozradí, když vám řeknou něco ve smyslu, že třetí akt upadá nebo postava ztrácí motivaci."*²⁰

Televizní stanice ABC testuje jinou metodou. Nakupuje nevyužitý čas na kabelových stanicích, testované publikum v daný čas zhlédne pořady v pohodlí domova a následně je zpovídá později přes telefonní rozhovor.

Televizní stanice CBS a NBC mají svoje testovací centrum přímo v Las Vegas. Toto centrum sídlí v jednom z hotelů, který je zároveň i casinem. Na svých stránkách se sami prezentují jako jedna z velkých atrakcí tohoto města. *"Stanete se součástí velkého světa televizního světa, jako první uvidíte nové a ještě nevysílané pořady a dostanete slovo a váš názor bude mít váhu. Uvidíte skvosty mezi piloty připravovaných seriálů anebo můžete celou show rovnou strhat ."*²¹

Není nic jednoduššího než zúčastnit se. Divák si jen vyzvedne lístek na recepci výzkumného centra. Stačí se jen registrovat a počkat ve frontě 10 minut před začátkem promítání (ty jsou dopředu rozvrhovány). Pět minut před začátkem projekce je divák usazen v jednom ze čtyř studií, ve kterých jsou mu následně promítány největší novinky ze CBS, MTV a dalších stanic spadajících pod mediální společnost Viacom. Následně diváky čeká 15 minutová instruktáž, jak bude testování probíhat a jak používat testovací tablety a obrazovky. Délka prezentovaného materiálu je určující pro typ testování. To znamená, že po hodině promítání následuje hodinový průzkum. Diváci vyjadřují své názory skrze dotykovou obrazovku, což zpříjemňuje celé testování. V centru se netestují jen televizní piloty, ale také reklamy nebo internetové stránky a nové technologie (například Nintendo Wii, Xbox 360, Apple iPhone, počítače Dell). Samozřejmostí je, že si můžete v centru pořídit suvenýry, jako jsou trička, kšiltovky, klíčenky, nebo DVD s hrami inspirovanými populárními televizními seriály. Diváci mají navíc možnost přihlásit se do soutěže o domácí kino. Centrum jim bude zasílat novinky k testování doma a každé tři měsíce proběhne slosování výsledků

²⁰ Tamtéž

²¹ Propagační materiál výzkumného centra

testování.

Za myšlenkou pro založení centra, stála představa, že různé společenství lidí, které přijíždí navštěvovat toto město, představuje daleko reprezentativnější vzorek diváků, než kdy může ASI dát dohromady. Otázkou je, nakolik tomu tak opravdu je. Je nasnadě zpochybnit objektivnost a funkčnost testování televizních pořadů na argumentu, že náročnější cílové publikum, pro které je některá show určena, nemá potřebu sedět na promítání za 75 dolarů. Resp. cílová skupina, pro kterou je 75 dolarová odměna motivací se naprosto míjí se skupinou, pro kterou například byl napsán seriál Seinfeld nebo právě jako jsou pořady označovány značkou *quality TV*. Testovací skupiny se pohybují mezi 50 a 100 lidmi, a představa, že takto malá skupina může obsáhnout celý trh, je pro některé producenty prostě směšná.

Zatímco v ASI sledují diváci piloty na obyčejné analogové televizi. Castler to vysvětluje slovy, že nechtějí zvedat úroveň pořadu díky kvalitě plazmové televize pro ty, co doma tento přístroj ještě nemají. Každý člen testovací skupiny má v ruce ovládač s čísly, které registrují jejich názor na vysílaný pořad z **double negative na double positive**. Červené tlačítko slouží k přerušení testování, pokud by testování probíhalo doma. Test u ASI stojí vysílací společnost 20 tisíc dolarů, testování kabelové stanice je dvakrát tak dražší. Castler k testování dodává, že v žádném případě nemůže garantovat úspěch televizního seriálu: *“Testování může fungovat jen, když zkoušíte srozumitelnost děje, vhodnost herce, nebo vývoj zápletky, ale nedokáže určit dopředu sledovanost.* Castler dále vysvětluje: *“My (myslí tím ASI) vám můžeme říct, kde jsou slabiny, kde si myslíme, že bude problém. Záleží pak už jen na producentovi, jestli projektu natolik věří, že ho dokáže vylepšit a něco se naučit z výsledků testu.”*²²

Ian Wurtzel, prezident výzkumu a developmentu pro NBC Universal Research, říká, že je v testování běžné, že nějaký pořad má výborné výsledky a poté po nasazení do programu u diváků propadne, ale nikdy se testování nemýlí, pokud jsou výsledky negativní.

“Když výsledky testování poklesnou pod určitý level a přesto jdou nakonec do vysílání, nikdy to nekončí dobře”, říká Wurtzel. *“Ale spousta programů má výsledky testů velmi dobré, přesto ve vysílání také neobstojí. Jednoduše*

²² Reuters: “FEATURE: TV pilots often fall victim to research groups”, 2006, [cit. 31. 7. 2016].

propadnou, protože prostě není dobrá druhá epizoda nebo byly například nasazeny ve špatném čase.²³

CBS's Poltrack, všeobecně uznávaný jako jeden z nejlepších a nejkvalifikovanějších testovacích guru v průmyslu, tvrdí, že výsledky testování by měly sloužit pouze jako návod, jak show vylepšit. Nabádá producenty, aby vždy brali výsledky testování v potaz a řídili se jimi.

²³ Tamtéž

4.2 NEUROMARKETING A NOVÉ METODY V TESTOVÁNÍ

V současné době se testuje využití celé řady metod neuromarketingu. Jestliže před několika lety to zahájilo využívání oční kamery, pak dnes jde kromě měření pohybu oka i o měření mozkových vln, EEG, elektrického potenciálu pokožky, výzkumníci se pokoušejí číst emocionální reakce z výrazu tváře sledovaných objektů, aniž by jim přitom kladli otázky²⁴.

Nejde zatím o příliš rozšířenou metodiku, ostatně její využití není jednoznačné. Vědci dokáží totiž docela dobře zmapovat, jak se mění mozkové vlny, ale nejsou schopni zcela jednoznačně interpretovat, co tyto změny znamenají (i když některé firmy ne vždy zcela pravdivě tvrdí opak). Respektivě, změna napětí na pokožce signalizuje emocionální změnu, ale není jednoznačně možno tvrdit, zda jde o změnu z hlediska diváka příjemnou nebo nepříjemnou. Ke správné interpretaci je potřeba dobře poznat respondenata a jeho reakci a vyhodnocovat jej individuálně, nebo interpretovat většinové jevy s rizikem, že část zkoumaných jedinců není typická a proto budou některé výsledky interpretovány chybně. Neuromarketingové metody jsou proto vhodnější pro pretesty akčních a podobných filmů, kde je chování a reakce diváka předvídatelná.²⁵

Společnost BBC oznámila spuštění experimentálního projektu Visual Perspective Media (VPM)²⁶, který je schopný vytvářet video obsah, který se dokáže přizpůsobit vkusu diváka. Systém funguje přes mobilní aplikaci, která je schopná analyzovat hudební vkus uživatele na základě skladeb v jeho telefonu a klade mu otázky, na základě kterých je možné poskládat jeho psychologický portrét, co se týče jeho kreativity, umírněnosti, sebevědomí nebo komunikačních dovedností. Na základě výsledků, program nabízí personalizované verze videí, kde postavy, prostředí a další charakteristiky budou rozdílné uživatel od uživatele.

Na podobném principu jako Visual Perspective Media predecessor funguje projekt BBC - Perceptive Radio, které vytváří individuální playlisty na základě polohy, nálady a vkusu posluchačů. Systém je momentálně v počáteční fázi závěrečného testování, ale autoři plánují vyvinout "veřejný prototyp" brzy, což umožní VPM

²⁴ Ivan Tomek: Filmové pretesty, přednáška, podzim 2013

²⁵ Tamtéž

²⁶ Glib Savchenko, "BBC Is Testing Personalized TV Shows, 2015 <https://birdinflight.com/media/bbc-is-testing-personalized-tv-shows.html> [cit. 22. 7. 2016].

být přístupné veřejnému publiku.

Amazon.com zpřístupňuje piloty nových televizních seriálů pro svou streamovací službu na svoji webovou stránku, kde je může velký počet uživatelů zhlédnout a zhodnotit dříve, než vedení společnosti učiní zásadní rozhodnutí, zda se pustit do výroby nebo ne. Specialisté na nová média jako BuzzFeed nebo Vox, do kterých investuje své prostředky společnost Comcast Corp, vidí veliký potenciál ve využívání online videi jako testovací základny pro televizní seriály. Na druhou stranu streamovací gigant Netflix Inc. tvrdí, že svoje seriály netestuje vůbec.²⁷ Nicméně ASI začala testovat, zda jsou série bingeable²⁸. *V jednom testu pro kabelovou televizi testovací publikum shlédlo deset dílů jedné epizody během čtyř dnů, což upřelo pozornost focus groupu na zkoumání momentu v jakém bodu sezony jste ponořeni a kdy vaše pozornost začíná upadat.*, zmiňuje Goetz.²⁹

Bývalý prezident NBC Entertainment Warren Littlefield, který je nyní kreativní producent FX kultovního hitu Fargo, tvrdí, že testování je pro producenty naprosto strašné. Říká, že většina show při testování nedopadá dobře a to je především v případě, když se snažíte přijít s něčím i třeba jen trochu novým nebo nezvyklým. Zmiňuje také asi nejznámější případ při testování velmi špatně hodnoceného pilotu Seinfelda, který se následně stal naprostým hitem NBC a doteď je mezinárodně reprízován. Seinfeld je dneska v podstatě kult. Ale při hodnocení postav pilot naprosto propadl. Testovacímu publiku nepřišly dostatečně dobré. Littlefield si myslí, že testování seriálů veřejností je přeceňované. Jako příklad uvádí kabelové stanice, které často nabízejí okrajové příběhy, nicméně které mají malé, ale loajální publikum. *“Výsledky z výzkumu často způsobí to, že ořežete svůj seriál a vyhodíte všechny zvláštnosti. Vznikne vám tak možná masově přijímaný produkt. Ale dnešní doba chce právě tyto něco nového, ještě neviděného.”* říká Littlefield.³⁰

HBO se testování vyhýbá také. *“Naše sázka je na kreativní ideu a tu nemůžete*

²⁷ Joe Flint: „TV Audiences Can Make or Break New TV Series”, 2016 <http://www.wsj.com/articles/test-audiences-can-make-or-break-new-tv-series-1463244543> [cit. 20. 7. 2016].

²⁸ Především streamovací služby uvádí celou sezónu televizní série najednou, tudíž je běžné, že diváci sledují několik dílů najednou. Pro tento typ sledování se zažil anglický název bingeable od anglického slova binge označujícího hodování, oddávání se.

²⁹ Joe Flint: „TV Audiences Can Make or Break New TV Series”, 2016 <http://www.wsj.com/articles/test-audiences-can-make-or-break-new-tv-series-1463244543> [cit. 20. 7. 2016]

³⁰ Tamtéž

*nikdy měřit, jen zhlédnutím pilotu bez jakéhokoliv kontextu*³¹, tvrdí Mike Lombardo, president programu pro HBO.

Testování má ale stále mnoho podporovatelů. Preston Beckman, bývalý programový executive pro FOX a NBC říká: *"Nemyslím si, že jsme natolik chytří, abychom věděli, co zbytek země chce vidět."*³²

Vrchní executive v televizní stanici Showtime, David Nevins tvrdí, že testování využívá, aby viděl, jak konkrétní příběhy a postavy rezonují s diváky. Testování vám může říct, jestli jsou diváci ponořeni do sledování nebo jestli se nudí a tyto informace mohou výrazně pomoci při střihu.

Pro scénáristy, sledující, jak je jejich dílo pitváno jde často o velmi emotivní proces. *"Jsem tady současně i za terapeuta,"* říká president Twentieth Century Fox Television Johnie Davis, popisující jaké to je sledovat scénáristy, kteří jsou přítomni při testovacím procesu.³³

³¹ Tamtéž

³² Tamtéž

³³ Tamtéž

5. PŘÍSTUP K PRETESTOVÁNÍ A PILOTŮM V ČESKÉM KONTEXTU

Přestože o *quality television* bylo v zahraničí napsáno mnoho publikací, tento termín byl v českém kontextu ještě v roce 2010 téměř neznámý (ve smyslu souboru kritérií, podle nichž je zkoumaný pořad tzv. kvalitní). První česky psaný článek, který se tomuto tématu věnuje je *It Has Happened Before, It Will Happen Again': The Third Golden Age of Television Fiction* od Ireny Reifové v časopise *Czech Sociological review*, psaný jakožto výstup z mezinárodní konference, která se konala na podzim roku 2008 v Istanbulu právě na téma *Quality television*. Nicméně netrvalo to dlouho a i čeští producenti se vydali zkoumat hranice nového žánru a televizní produkce po letech znovu nabyla na své atraktivitě.

V českém prostředí je obrovská výhoda, že zde není striktně nastavený časový harmonogram představování projektů, vývoje a natáčení pilotů jako v tom americkém. Samozřejmě, že televize musí sledovat rozpočty, na základě kterých uvolňují do developmentu a výroby určitý obnos prostředků a schvalování programových schémat do dalšího roku. Ale s novým námětem lze přijít prakticky kdykoliv. S určitými obměnami napříč televizemi zde fungují systémy kreativních producentů, kteří prosazují své projekty napříč televizemi a snaží se je protlačit programovými radami. Zatímco Česká televize se v posledních letech daleko více věnuje vývoji, komerční televize postupují spíše impulzivněji. Projekty ženou rovnou do výroby a k přijetí seriálu stačí i jeden až dva napsané díly. Komerční televize nevěnují tolik času developmentu projektů a téměř okamžitě se po napsání úvodních scénářů přechází do kontinuálního řetězce výroby. A proto pretestování nakonec téměř nevyužívají, protože to by při tak zběsilém tempu naprosto ztrácelo svůj význam. Narozdíl od veřejnoprávní televize, která se spíše ve vlastní tvorbě pouští do kratších sérii, které pak podrobuje testování a na základě toho se rozhoduje, zda pokračovat do další série.

Byť současná situace není příliš progresivní, je třeba zmínit, že v pretestování máme za sebou hezkou historii. Skutečnou demonstrací vlivu seriálové televizní kultury na společnost se stal televizní seriál *Rozpaky kuchaře Svatopluka* uvedený v roce 1985, v němž hlavní roli kuchaře Svatopluka Kuřátka ztvárnil Josef Dvořák. Cyklus komedií vytvořený scénáristou Jaroslavem Dietlem využíval princip tzv. kinoautomatu, s nímž Československo slavilo velký úspěch na

Světové výstavě Expo 1967 v Montrealu. V principu šlo o interaktivní film, do jehož děje mohli diváci zasahovat svým hlasováním. Zatímco v kinoautomatu, jak ho vyvinul Radúz Činčera, hlasovali diváci přímo v sále, v seriálu Rozpaky kuchaře Svatopluka byl tento princip výrazně rozšířen – hlasovat mohli všichni diváci televize pomocí vypínání a zapínání světla. V elektrárnách pak sledovali pokles spotřeby energie a podle toho rozhodovali o dalším díle. Televize vysílala efektivní záběry, jak se zhasínají a rozsvěcují celá obrovská sídliště. Zároveň ovšem probíhalo i hlasování v sále v televizním studiu a moderátor, kterým byl opět Josef Dvořák, se vyptával jednotlivých hlasujících na důvody jejich volby. Stejně jako v případě původního kinoautomatu, i v příbězích kuchaře Svatopluka Kuřátka byl scénář vytvořen tak, aby se děj jednotlivých variant rychle zase sjednotil. Volba tak ve skutečnosti byla spíše iluzorní. Přesto diváci nadšeně rozsvěceli a zhasínali a snažili se tak ovlivnit vývoj cyklu.

Další poměrně pompézní veřejnou formou pretestování byl pořad Souboj seriálů, který uvedla Česká televize na podzim roku 2011. Šlo o původní český televizní projekt, který poprvé v historii nechá vybrat seriál televizní diváky. Původně se projekt měl jmenovat Piloti, což vypovídá o hlavním záměru. Autor pořadu Jan Potměšil zmiňuje, že od nápadu do prosazení pořadu trvalo pět let. Jako hlavním důvodem bylo dostat do zábavné dramatické tvorby nové náměty, ale i tvůrce. Koncept klasických pilotních dílů, které jsou testovány diváckými volbami, byl zakomponován do velkých zábavných galavečerů, které pracovaly s prvky tzv. soubojů a diváckého hlasování. Na jednom prostoru kumuloval obrovské množství hereckých hvězd, střet kreativních týmů a to jak po scénáristické, tak režijní rovině. Jednalo se o souboj žánrů, příběhů a kreativity. Což je podle něho fantastické a patří to na obrazovky České televize. Projekt sestával z pěti galavečerů. Po úvodní show následovaly tři slavnostní večery, tzv. semifinálová kola, v jejichž rámci se o přízeň diváků utkaly pilotní díly vždy dvou televizních seriálů. Z každého semifinálového večera vzešel jeden finalista, kterého diváci „poslali“ do Velkého finále. Na závěr diváci rozhodovali o absolutním vítězi Souboje seriálů – tedy o seriálu, jehož 13 dílů Česká televize v následujícím roce natočila. Ve Velkém finále se o vítěznou trofej utkali vítězové semifinálových kol. Jeden rodinný seriál, jeden sitcom a jedna detektivka. Vítězem se stal pořad Cirkus Bukowski režiséra Jana Pachla. Je to výjimečná ukázka toho, jak se projevil často podceňovaný divácký vkus. Seriál Cirkus Bukowski patřil mezi první vlaštovky na poli *quality TV*, tedy žánru, který vyžaduje trochu vnímavějšího a pozornějšího diváka. Pořad měl skvělou sledovanost, ale dokonce

získal i výborné recenze. Momentálně se připravuje další série, spin off, kdy jedna z postav dostane svoji vlastní show. Je prvním opravdovým krokem k moderní filmařině a modernímu způsobu vyprávění. Seriál dokonce dosáhl i na mezinárodní ocenění, dvě ceny z černohorského festivalu, kde soutěžily stovky pořadů z osmdesáti zemí.

Druhý pokus ve snaze rozhodnout o budoucnosti seriálové tvorby proběhl 10. června 2016, kdy Česká televize uvedla Noc pilotů, tematický večer, kdy diváci měli možnost vidět, jaké další projekty se mohou na obrazovkách České televize objevit a vyzvala diváky, aby se s ní podělili o jejich dojmy a pocity ze sledování. *"Během vývoje nových pořadů se někdy rozhodneme natočit pilotní díl, abychom si ověřili, nakolik scénář hraného seriálu či koncept zábavného pořadu splní očekávání. Některé piloty jsou pak schváleny do výroby celého cyklu, jiné na svou realizaci teprve čekají. Jsou to však díla svébytná a zajímavá, takže nám bylo líto, že je nikdo, kromě pár lidí v testovacím publiku, neuvidí,"* doplňuje ředitel vývoje pořadů a programových formátů České televize Jan Maxa.³⁴

Zatímco Cirkus Bukowski prošel skutečným pretestováním, co se týče názoru většiny a jako nejlepší pro tuto skupinu i vyhrál. Oproti tomu první velká česká minisérie, kterou lze zařadit ke *quality TV* a která dosáhla velkého mezinárodního úspěchu, Hořící keř, režisérky Agnieszky Holland vznikala zcela bez pilotu, nicméně pretestování se nevyhnula. Agnieszka Holland prezentovala producentům po dostřihání celou minisérii zároveň. Následovalo připomínkové řízení, ve kterém většina poznámek směřovala k prvnímu dílu. Producenti měli obavu, že první třetina úvodního dílu, ve které se příběh láme a je pro další vývoj naprosto zásadní, funguje nedostatečně a hrozí, že by zde nedošlo k emočnímu napojení diváků. Jejich názor se přesně střetnul s názorem režisérky, která si za podobou verze stála. Producenti dokonce uvažovali o přeobsazení jedné z důležitých postav filmu, a to Palachovi matky. Zkoušeli se tedy různé varianty, ale nepodařilo se najít kompromis. Tlak byl na zrychlení a tendence zkracovat a některé věci vystřihávat. Holland chtěla naopak tomu dát čas a tempo příběhu zpomalovat. Vše došlo to stádia, kdy se nedalo najít kompromis. Producenti sice měli právo posledního střihu, ale Holland měla právo nebyt uvedena v titulcích. V okamžiku, kdy máte exponovaného režiséra, skrze kterého chcete věc prodávat, ale zároveň i jako producent si zakládáte na tom, že dáváte tvůrcům svobodu, nechcete hnát věci do tolik vyhrocené situace. Jediná cesta, jak to vyřešit bylo

³⁴ tisková zpráva "Noc Pilotu" 2016, <http://www.ceskatelevize.cz/porady/0-noc-pilotu/>, [cit. 20. 8. 2016].

podrobit sérii testování. Obě strany argumentovaly divákem, proto bylo logické ověřit divácké mínění. Producent i režisérka se dohodli, že pokud budou závěry jednoznačné, tak se podle toho rozhodne. Testovalo se na 40 lidech, série byla ve fázi hrubého stříhu a bez efektů. Producent Tomáš Hrubý popisuje, že již během testovací projekce bylo cítit, že se publikum velmi rychle napojilo. Testy nakonec potvrdili verzi, kterou od začátku prosazovala režisérka Holland. Minisérie se uvedla na televizních obrazovkách i v kinech, dostala celkem jedenáct Českých lvů a prodala se do více než 40 zemí a pořad se řadí mezi jedny z nejúspěšnějších projektů, které zde ve střední Evropě vznikly. Nehledě na to, že herečka, o jejímž přeoobsazení se jednalo, dostala za ztvárnění této role Českého lva. Pretest se zde ukázal jako funkční nápomoc v okamžiku, kdy si producenti nebyli jisti, jak projekt posunout dál, nehledě na to, že je ušetřil zbytečných nákladů souvisejících s přestřiháním, potažmo přeoobsazením jedné z klíčových postav. Samotný producent, Tomáš Hrubý, přistupuje k pretestování velmi otevřeně a rád by ho využíval u všech projektů, které bude vyrábět. Při premiérách prý rád sedí v sále mezi lidmi a sleduje, zda udržují pozornost, jestli se ošívají, nebo zapínají telefony. Podle něj se velmi rychle dá poznat, zda jsou diváci v sále ponořeni do sledování, nebo pozornost pomalu upadá. Sice v této fázi již s projektem nemůže nic dělat, ale aspoň pro něj osobně to ověřuje slabá a silná místa projektu, u kterých si již dříve nebyl jistý.

Producent Radek Bajgar k prerestování přistupuje daleko cyničtěji. Za jeho fungování na Nově mu, podle jeho slov, pretesty nebyly nikdy ničím užitečné. Podle něj slouží jen jako nástroj pro programové ředitele, kteří nemají vlastní názor nebo si jím nejsou jistí a také jako alibi k ochraně vynaložených investic. I on zastává názor, že divák vlastně neví, co má rád a co chce na obrazovkách televize vidět. Navíc v tom prý hraje roli i fakt, že pro marketingové agentury jde o byznys, snaží se tudíž vytvořit u vysílatele dojem, že pretest potřebují, byť jeho výsledky jim v českém kontextu nejsou moc nápomocné. A to hned z několika důvodů. Testovat pilot má smysl v okamžiku, kdy máte šanci ozkoušet, zda funguje obsazení, zda je srozumitelné vyprávění, zda je režie v pořádku. Pak by jako tvůrce měl mít šanci opravit, co nefunguje nebo role přeoobsadit. Vysílatel si ale většinou zaplatí díl a účetní realita ho nutí amortizovat náklady, tedy vysílat za každou cenu. A když ne jako pilot nebo první díl televizní série, tak jako televizní film. Což jde samozřejmě v rozporu s principem pilotního dílu, který by měl diváka navnadit na pokračování, nechat otevřené zápletky a prostor pro vývoj. To znamená, že do pilotu se musí vyrobit dekorace, které budou reálné,

což je nesmyslné, pokud vezmeme v potaz, že pilot má být něco jako zkušební díl, který má rozhodnout o tom, zda vůbec série bude vyráběna. Pilot je proto příliš drahý, takže to vlastně není skutečný pilot, ale rovnou první díl seriálu. Je to jakýsi patvar, který v českých podmínkách nemá jasně stanovený formát, ale ani účel využití a s piloty podle západního systému se nedá srovnávat. Možná by situaci pomohlo, kdyby v českých televizích začala fungovat pozice *commission director*, jak tomu je například britské BBC. Ten je "placen" za svůj úsudek a názor na to, jestli může být daný projekt zajímavý a úspěšný, tudíž není nutné si ověřovat, zda projekt funguje draze zaplacenou kvantifikovanou studií. Podle Bajgara by v našem prostředí mohl daleko lépe než pilot fungovat v zahraničí běžně používaný tester. Dopředu je jasně deklarováno, že jde o nevysílatelný díl, natočený v jednoduchých kulisách, klidně i jiného projektu, který se momentálně točí a vysílatel si na něm zkouší otestovat to nejdůležitější: příběh, tempo vyprávění, režijní koncept a zejména obsazení. Pokud *teaser* dobře dopadne, je tam už velká záruka, že první díl natočený ve správných kulisách bude jen lepší. Na druhou stranu Bajgar uznává, že existují žánry, kdy se pilot vždycky vyplatí, jako je například *sitcom*, kdy dobře napsaný scénář se pozná až v okamžiku, kdy je správně zrežirovaný. Ale náklady na výrobu *sitcomu* jsou tak malé, že nebývá problém výrobu pilotu realizovat.

Zatímco komerční stanice u testování sledují především divácký potenciál, z důvodů prodeje reklamního času, veřejnoprávní televize inspirována britskou BBC zkoumá při testování i kvalitativní parametry, jako je například originalita tématu, spokojenost a zaujatost. Podle Renaty Týmové, vedoucí útvaru Výzkumu a analýz České televize, se testuje většina pořadů až ve výrobě. Testování probíhá na skupině 8 až 10 lidí v Praze, menším českém městě a na vesnici. Dle Týmové je důležité srovnat i názor mimo Prahu, častokrát dochází i k výraznému rozdílu ve výsledku mezi městem a vesnicí, proto se někdy přidávají další výzkumy. Za posledních 10 let nepamatuje, že by došlo k nějaké výrazné neshodě mezi výsledky *pretestu* a úspěchem seriálu. Výjimkou však byl *sitcom* *Comeback* (režie Jiří Novák, Petr Fišer, 2008), jehož výsledky dopadly diametrálně odlišně, než byl nakonec úspěch seriálu. Týmová vysvětluje, že diváci nebyli zvyklí na daný žánr, který se předtím nikdy nevysílal jako vlastní výroba. Potvrzuje to názor Warrena Littlefielda zmíněný v předcházející kapitole, že je velmi obtížné *pretestovat* nové žánry, neboť diváci nejsou zvyklí na věci, které neznají, a proto často reagují automaticky negativně. Jako příklad problematické spolehlivosti testování zmiňuje Týmová seriál *Neviditelní* (režie

Radek Bajgar, 2014). Výsledky testu dopadly velmi dobře, nicméně hlavní dějová linie se v průběhu dalších dílů změnila od pohádkové k politické satíře, diváci nedostali to, co původně očekávali a sledovanost šla rapidně dolů.

Každý rok Česká televize otestuje okolo dvanácti až patnácti pořadů. To číslo zahrnuje nejen seriálovou tvorbu, ale i ostatní žánry jako zábavu apod. Komerční televize jako Nova testuje daleko méně pořadů, je to logicky spojeno s faktem, že se věnuje vlastní výrobě daleko méně, než je tomu u veřejnoprávní stanice. Jejich nejdéle vysílající seriál *Ordinace v růžové zahradě* je ale například pravidelně podrobován testování, aby si televize ověřila, nakolik fungují a jsou uvěřitelné jednotlivé postavy nebo s jak velkou odezvou se setkávají jednotlivé dějové linie, co bude třeba do další sezony potlačit či rozvinout. Narozdíl od zahraničních televizních stanic, pretesty obvykle nerozhodují o tom, který z pořadů bude nakonec nasazený, ale jde například o rozhodnutí o přestřihání a o dotáčkách.

Velký problém současného spektra komerčních televizních stanic v Česku představuje skutečnost, že žádná z nich nechce zastávat pozici market leadera. To v praxi může vypadat i tak, že když už vyděláváte více než ostatní televize, cítíte potřebu dávat divákům něco zpět a investovat do novátorských, zajímavých projektů, které budou posouvat hranice televizní tvorby dopředu, nebo se budete snažit přiblížit světovým vzorům. V okamžiku, kdy televize budou upřednostňovat lehčí variantu, kdy sledovanost jednoho dílu nekonečného seriálu jim udělá stejná čísla jako nákladné produkce *quality TV* a tvorba se bude vždy posuzovat podle vzorce náklady versus reklamní výnos, podmínky se zlepšovat nebudou.

6. ZÁVĚR

Ve své práci jsem se pokusila zmapovat pozadí vzniku televizních seriálů žánru *quality TV*. Během sběru informací jsem se dozvěděla, že jde o prostředí, které z velké části ovládá spíše ekonomický střet nabídky a poptávky. Je to svět, ve kterém se producenti snaží své obrovské investice, vynaložené do výroby minimalizovat a ochránit mechanismy, které však mohou na kvalitu díla působit i kontraproduktivně. Velké televizní společnosti v mnohém napodobují zkušené investiční společnosti z finančního byznysu. Svoje prostředky rozumně rozkládají do portfolia připravovaných projektů - samozřejmě, že velká část z investic propadne, ale získá-li alespoň jeden z projektů úspěch, televizní stanici se to mnohonásobně vyplatí. S posílením pozice kabelových stanic a nástupem streamovacích služeb se však situace trochu proměňuje. Zatímco velké televizní stanice jsou ještě pořád drženy v kleštích nákupčími reklamního času, kabelovky a stanice jako Netflix si mohou dovolit daleko otevřenější přístup k pořadům, byť s menším rozpočtem, ale v případě, že dojde k úspěchu, není o nic menší, než by tomu bylo u běžné televizní stanice.

V úvodních kapitolách této práce jsem se proto snažila popsat, které procesy ovlivňují kreativní profese při vývoji nových námětů televizních sérií a jak televizní vysílatelé postupují při svém výběru. Nedílnou součástí toho je samozřejmě i naprosto zběsilý harmonogram, ve kterém musí být tyto projekty realizovány, aby došlo k zaplnění programových oken. Snaha prodat reklamní čas a zároveň vyrobit kvalitní pilot v krátkém čase, často může stát v opozici k autorské kreativitě a svobodě. Ve hře je příliš mnoho a velká studia i televize musí vynakládat finanční prostředky s rozumem. Producenti i televizní stanice se proto mnohdy v poslední chvíli, těsně před vypuštěním pilotu do vysílání, rozhodnou podrobit díl marketingovému výzkumu a pretestovat pořad na vybrané skupině lidí. Tento proces má velmi starou historii a léty ozkoušený systém, nicméně každá z televizí k němu přistupuje rozdílně. Tyto odlišnosti byly dalším tématem, který jsem se ve své práci pokusila popsat. Nakonec jsem se věnovala českému prostředí, které v souvislosti se zahraničím nemá takovou tradici. Na několika příkladech jsem se pokusila objasnit přístup českých producentů a televizních stanic k pilotům a pretestování.

V závěru této práce bych si měla odpovědět na otázku, která byla nastolena v úvodu práce, a to zda pretestování pilotních dílů je spolehlivou metodou, která

může ovlivnit úspěšnost televizní série.

Quality TV scénáře jsou většinou literárně propracované a závislé na autorovi. Jsou také složitější, než u ostatních pořadů. Hlavním problémem tohoto žánru tedy je, že potřebuje čas na dobrou přípravu a pokud nemáte čas, tak potřebuje poměrně velkou finanční investici, abyste si mohli zaplatit velký počet schopných lidí, kteří vám ten čas naženou. V našem prostředí nedisponujeme ani jedním, bohužel. A situace, ve které se české televize nacházejí v oblasti vývoje projektů, pilotů a eventuálně jejich testování je jakýmsi mezistupněm, který představuje spíš paskvil než funkční model. Z posbíraných informací mi vyplynulo, že pro vysílatele pretestování představuje spíše alibi, jak eventuálně obhájit promarněnou investici, zatímco pro autory a producenty jde většinou o přeceňovaný model a málokdy si berou jeho výsledky skutečně k srdci, natož, aby se podle něj rozhodovali. Navíc nastavení systému jim to ani pořádně neumožňuje.

Abych tedy přímo odpověděla na svou otázku, zda pretestování je spolehlivou metodou, která může zaručit úspěch televizního seriálu, tak není, neboť daleko více než pretesty o jejich podobě rozhoduje ekonomické pozadí dané televize. Na příkladu seriálu *Radka Bajgara* vyvíjeného pro televizi Nova, jehož pilotní díl pod názvem *Vila Faber* získal na svou dobu nevídaně dobré hodnocení v pretestu, nikdy nebyl puštěn do realizace. Pravděpodobně z ekonomických důvodů, kdy se stanici nevyplatil poměr ceny za výrobu se sledovaností, kterou by pořad generoval. Respektive televize by pravděpodobně dokázala vyrobit za menší náklady sledovanost podobnou (například nějakým nekonečným seriálem natáčeným v ateliérech).

Co se však týče spolehlivosti pretestování jako metody, jasně z práce vyplývá, že může fungovat velice dobře, je však zapotřebí umět s ní pracovat. Producent nebo vysílatel si musí být vědom, komu je pořad určený, aby agentura mohla sestavit vhodnou skupinu pro testování, samozřejmě čím užší, tím lepší. A zároveň být ochotný otevřeně naslouchat. Spíše než jasnou odpověď, zda pořad bude úspěšný nebo ne, pretesty umí odhalit slabá místa pilotu. Nejlépe se s pretesty pracuje, pokud dopředu víte, které věci si chcete nechat otestovat, respektive dopředu si jste vědomi sporných míst a chcete si jen nechat potvrdit nebo vyvrátit vaši domněnku.

Podle mého názoru pretesty naráží u náročnějších nebo nových formátů, jako je například právě *quality TV*. Ta má být něčím jedinečnou, přinášet na trh něco, co tu ještě nebylo, nebo transformovat a inovovat něco „starého“, zaběhlého, aplikovat novinku například co se týče naračního postupu, který například není až tak vlastní televizi, ale může být dobře známý z jiného média. Základním principem u pretestování je ale srovnávání, kdy si subjekt v hlavě porovnává zhlédnutý titul s filmy, které viděl v minulosti. Pokud například ale žánr nezná, nerozumí mu, nemá ho zažitý, může ho automaticky hodnotit negativně, byť to ale s jeho skutečnou kvalitou může mít pramálo společného.

Takže jako vše, i pretestování se musí používat s rozmyslem. Podle mého názoru si myslím, že ano, pretest může být spolehlivou metodou, která pozitivně ovlivňuje úspěšnost televizního seriálu, ale za předpokladu, že si ji vyžádají producenti sami, za účelem ověřit režijní nápady, tempo vyprávění a herecké obsazení. Tedy aspekty díla, které mají zásadní význam pro kvalitu a srozumitelnost seriálu. Spolehlivá metoda to však nemůže být v případě, kdy si vysílatel pod úspěšností seriálu představuje jen velký zisk za minimální náklady. Tam se testování může často mýlit, protože kvalita projektu není primární zájem a správná interpretace takového testu je často zavádějící. Navíc není možné zcela bezpečně odhadnout sledovanost jen na základě pretestování. A navíc v dnešní době sociálních sítí to není vždy ta nejvyšší sledovanost, která rozhoduje o tom, zda se seriál stane kultem nebo uspěje v dané cílové skupině. Divák se sice může zdát být naivní a manipulovatelný, ale já stále věřím, že primárně vždy ocení kvalitu. V dlouhodobém výhledu se takové projekty vyplatí a producentům i vysílatelům se mnohonásobně vrátí a to nejen ziskem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografie:

PŘIBOVÁ, Marie a kol. (1996). Marketingový výzkum v praxi. 1. vydání. Praha : Grada, 1996. 236s. ISBN 80-7169-299-9.

FISKE, John (2004). Understanding popular culture. 3. vydání. London: Routledge, UK. 206 s. ISBN 0-415-07876-8.

THOMPSON, Robert J (1996). Television's Second Golden Age: From Hill Street Blues to ER [online]. New York, USA: Syracuse University Press. 221 s. [cit. 2010-05-03]. Kapitola Preface, s. 12 – 13. Dostupné z WWW: <http://books.google.com/books?id=dsLLundkKF8C&pg=PA12&dq=thompson+quality+television&ei=4H3dS_OuJZnozATRyoTuCA&hl=cs&cd=2#v=onepage&q=thompson%20quality%20television&f=false>.

Publikace:

TOMEK, Ivan, FORST, Václav, Nebezpečná bestie: Velký výběr je vždy reprezentativní, Marketing a komunikace. *Marketing* 4, 2012

Přednáška:

Ivan Tomek: Filmové pretesty, přednáška, podzim 2013

Internetové zdroje:

Galvine Polone: How Pilot Season Ensures That Great Actors Rarely Land the Right Shows. *Vulture*, Dostupné z WWW <<http://www.vulture.com/2012/02/polone-pilot-season-auditions-actors.html>>.

Charlie Jane Anders: How to Tell from a Pilot if a TV Show is Going to be Any Good. *io9*, Dostupné z WWW <<http://io9.gizmodo.com/5936264/how-to-tell-from-a-pilot-if-a-tv-show-is-going-to-be-any-good>>.

Charlie Jane Anders: The Whole Crazy Process Of Creating A TV Show, From Pitch To Pilot. *io9*, Dostupné z WWW <<http://io9.gizmodo.com/why-do-so-many-tv-shows-get-greenlit-but-then-never-1681405688>>.

Autor neuveden: The Economics of a Hit TV Show. *Priceonomics*, Dostupné z WWW <<https://priceonomics.com/the-economics-of-a-hit-tv-show/>>, [cit. 31. 7. 2016].

Alex Harvey-Gurr, How Television Pilots Are Made. *Fighting Broken*, Dostupné z WWW <<http://fightingbroke.com/how-television-pilots-are-made/>>, [cit. 20. 8. 2016].

Napier Lopez: Netflix study suggests pilot episodes aren't as important as you think. *The Next Web*, Dostupné z WWW <<http://thenextweb.com/insider/2015/09/23/netflix-study-suggests-pilot-episodes-arent-as-important-as-you-think/#gref>>

Kyle Dean: A True About Pilot Season. *Cast it Talent*, Dostupné z WWW <<http://www.castittalent.com/blog/2015/03/the-truth-about-pilot-season/>>

Alex Cadieux et Huguez Derolez: Y-a-t-il un pilote pour lancer la série. *Slate*, Dostupné z WWW <<http://www.slate.fr/culture/82329/pilotes-series>>

Delphine Rivet: Le charabia des séries : mais au fait, c'est quoi exactement un pilote de série?. *teleloisir.fr*, Dostupné z WWW <<http://www.programme-tv.net/news/series-tv/48938-le-charabia-des-series-mais-au-fait-c-est-quoi-exactement-un-pilote-de-serie/>>

Gavine Polone: Tv Pilot Focus Group. *Vulture*, Dostupné z WWW <<http://www.vulture.com/2012/05/tv-pilot-focus-groups-gavin-polone.html>>

Reuters: FEATURE: TV pilots often fall victim to research groups. *tv.com*, Dostupné z WWW <<http://www.tv.com/news/feature-tv-pilots-often-fall-victim-to-research-groups--4433/>>, [cit. 31. 7. 2016].

Craig Thomashoff: Programmers Keep Shows' Prospects in Focus (Groups). *The New York Times*, Dostupné z WWW <http://www.nytimes.com/2012/05/13/arts/television/networks-rely-on-audience-research-to-choose-shows.html?_r=0>

Rob Owen, Test audiences still have sway in the launch of a TV series. *Post Gazette*, Dostupné z WWW <<http://www.post-gazette.com/ae/tv/2006/09/17/Test-audiences-still-have-sway-in-the-launch-of-a-TV-series/stories/200609170308>>

Joe Flint., "TV Audiences Can Make or Break New TV Series", 2016 Dostupné z WWW <<http://www.wsj.com/articles/test-audiences-can-make-or-break-new-tv-series-1463244543>>[cit. 20. 7. 2016]

Harold Wolff : „Pretesting Movies, Modern Mechanics“, 1947 Dostupné z WWW <<http://blog.modernmechanix.com/pre-testing-movies/>> [cit. 20. 7. 2016].

Glib Savchenko, "BBC Is Testing Personalized TV Shows, 2015, Dostupné z WWW <<https://birdinflight.com/media/bbc-is-testing-personalized-tv-shows.html> >[cit. 22. 7. 2016].

Tisková zpráva: Noc pilotů. *Česká televize*, Dostupné z WWW <<http://www.ceskatelevize.cz/porady/0-noc-pilotu/>>, [cit. 20. 8. 2016].

Rozhovor s Renatou Týmovou vedený Dagmar Sedláčkovou 5.8.2016 v Praze

Rozhovor s Radkem Bajgarem vedený Dagmar Sedláčkovou 20.8.2016 v Praze

Rozhovor s Tomášem Hrubým vedený Dagmar Sedláčkovou 15.8.2016 v Praze