

Projektno delo v filmski produkciji

Jožica Blatnik

Univerza v Ljubljani, Akademija za gledališče, radio, film in televizijo
e-pošta: jozica.blatnik@agrft.uni-lj.si

Povzetek

Nekateri obravnavajo film samo z vidika umetnosti in ne kot izdelek, ki ga lahko pošljemo na trg. V vsakem primeru pa lahko ustvarjanje filmov obravnavamo z vidika projektnega ravnanja, saj ima film vse značilnosti projekta. Seveda je pri filmskih projektih treba upoštevati posebnosti filma in tudi to enkratno mešanico umetnosti in industrije. Vendar je pogosta težava kakršnegakoli projekta in tudi filma, da v praksi ne dosega svojih ciljev (filmi prepogosto preveč stanejo, niso dokončani v predvidenem roku in tudi planirana kakovost ni dosežena). Razlogi za nedoseganje ciljev so tudi v tem, da filmska produkcija ni obravnavana z vidika projekta in njegovega ravnanja v vseh fazah. Zato bom v nadaljevanju na podlagi teoretičnega znanja s področja projektnega ravnanja in praktičnih izkušenj na področju filmskega ustvarjanja pokazala, kako se naj projekt izpelje v filmski produkciji skozi faze projekta s poudarkom na aktivnostih filmskega procesa, izboljšanju komunikacije in koordinacije v produkcijski ekipi, povečanju motivacije članov ekipe. Za zaključek bom opredelila še ravnatelja projekta v filmski produkciji in kritične aktivnosti v procesu filmskega ustvarjanja (tveganje).

Ključne besede: umetnost in filmska produkcija, faze filmskega projekta, aktivnosti procesa filmske produkcije, ravnatelj v filmski produkciji, kritične aktivnosti tveganja v filmski produkciji

1. Uvod

Milijoni ljudi po vsem svetu v vsakem trenutku gledajo filme, zabavne filme, resne »umetniške« filme, dokumentarne filme, risanke, eksperimentalne in izobraževalne filme. Film je eden najvplivnejših medijev današnjega časa in vpliva na mnoge vidike našega življenja. Filmi so postali dokument časa in prostora, predmet občudovanja, raziskovanja, pogovora, posla in kulturnopolitične zaščite.

Film, ki ga proizvaja filmska produkcija, je blago posebne vrste in se razlikuje od drugih vrst blaga, s katerimi se srečujemo na trgu. Z ekonomskega vidika je to blago podvrženo zakonitostim trga, je tržni proizvod, ki lahko z lociranjem na trg pripomore k večji konkurenčnosti in gospodarski rasti v državi ter povečanju števila delovnih mest v filmski industriji. Hkrati pa je film kulturna dobrina, ki pomeni za porabnika »duhovno vrednoto«. Osnovna vrednost filma je namreč njegova nematerialna vrednost, to je vsebina filma, ki jo gledalec izkoristi z gledanjem. Filmsko delo je kot kulturna dobrina kulturni proizvod, ki je namenjen zadovoljevanju človekovih potreb na področju kulture. Kulturni aspekt filma igra zelo pomembno vlogo. Kulturne dobrine neke države vsekakor ilustrirajo tudi življenjski stil, slog prebivalcev te države. Film s svojo dodano socialno oziroma kulturno vrednostjo do velike mere opravičuje svoje velike produkcijske stroške, ki jih mogoče trg sploh ne povrne. Zato je v tem primeru upravičena tudi različna podpora vlade.

Največja posebnost filma je, da je **film umetnost**. Filmska umetnost je ena najmlajših umetnosti. Združuje besedno, likovno, glasbeno, plesno in gledališko umetnost. Film je tudi ena najbolj prepričljivih in kreativnih

umetnosti, saj lahko prikazuje realnost ali domišljijo. Film kot umetnost je pomemben zaradi vloge, ki jo ima pri razvoju in ohranjanju nacionalne kulture.

Predlog zakona o Filmskem inštitutu Republike Slovenije (2006) označuje filmsko oziroma avdiovizualno delo kot delo kakršne koli dolžine in na katerem koli nosilcu besede, slike in zvoka, zlasti pa igrana, animirana, dokumentarna dela, ki so v skladu s stroko in prakso v filmski oziroma avdiovizualni industriji ter so namenjena kinematografskemu, televizijskemu ali drugemu prikazovanju.

Filmska produkcija je lahko opredeljena kot **proces iskanja, izbire in ravnanja finančnih, človeških in materialnih virov, ki so potrebni, da se zamisli pretvorijo v filmski produkt**. Posebej pomembna je kombinacija umetniške kvalitete in komercialnega uspeha. Težava filmskega ustvarjanja je v tem, da vse prepogosto izdelava filma preveč stane, da film ni dokončan v predvidenih rokih in tudi planirana kakovost ni dosežena. Opredelitev vlog, odgovornosti oziroma hierarhije v filmski produkciji je težava, ki spremlja filmski projekt skozi vse faze nastajanja. Največkrat nastajajo dileme med režiserjem, ki je umetniški vodja in avtor projekta, ter med producentom, ki je nosilec izvedbe filmskega projekta. Poleg tega je pri ustvarjanju filma potrebno upoštevati različne oblike tveganja.

Poslanstvo filma nekateri razumejo ne kot izdelek, ki bi ga bilo treba poslati na trg, temveč kot delo, ki predvsem zadovoljuje različne avtorske in umetniške vizije. Zaradi takšnega pojmovanja filma tudi v Sloveniji filmska industrija ni bila deležna temeljitih raziskav s področja ravnanja projektov, čeprav obravnavo filma z vidika projektnega ravnanja nikakor ne smemo zanemariti. Kajti

ne glede na posebnosti filma ima film tudi vse značilnosti projekta:

- Kot vsak projekt je tudi **filmska produkcija ciljno usmerjena dejavnost**.
- Vsak **film je enkratni, unikatni** ter se v povsem enaki obliki nikoli ne ponovi.
- **Filmska produkcija ima svoj začetek in svoj konec**, je časovno omejena, dolžine trajanja ni opredeljena.
- Tudi **film je sestavljen iz različnih aktivnosti**, ki so smiselno zaokrožene celote projekta, ki imajo svoj začetek in konec.
- Pri filmu **sodeluje več ljudi** in za izvedbo je potrebnih več virov sredstev, predmetov dela.

2. Faze filmskega projekta

Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije v Predlogu zakona o Filmskem inštitutu Republike Slovenije (2006) opredeljuje filmsko produkcijo kot celotno fazo filmske *predprodukcije*, vključno z razvojem idejne zasnove filma in oblikovanjem filmskega scenarija, celotno fazo *realizacije filma* in celotno fazo *postprodukcije*, v skladu s stroko in prakso v filmski oziroma avdiovizualni industriji. *Eksploatacija* filma obsega vse dejavnosti, ki se nanašajo na izkoriščanje filmskih oziroma avdiovizualnih del v vseh fazah njihovega ustvarjanja in po njihovi končni stvaritvi.

Pri pregledu različni tujih avtorjev ugotavljam, da vsi brez izjeme vključujejo v proces nastajanja filma faze predprodukcije, produkcije in postprodukcije. Ostale faze pa avtorji različno poimenujejo in opisujejo. Patz (2002, str. 1) opredeljuje kot faze filmskega projekta razvoj projekta, predprodukcijo, produkcijo in postprodukcijo. Dally et al. (2002, str. 51-60) proces ustvarjanja filma delijo v fazo razvoja, kamor vključujejo iskanje in raziskavo ideje ter razvoj projekta, fazo produkcije, kamor spadajo predprodukcija, produkcija in postprodukcija ter fazo komercializacije, ki jo sestavljajo marketing, distribucija, prikazovanje in ostali načini eksploatacije filma.

Za slovensko filmsko produkcijo so po mojem mnenju najprimernejše naslednje faze:

Razvoj projekta se prične z idejo. Ta najpogosteje pride od režiserja, producenta ali pisca scenarija. Toda ideja sama po sebi še ni dovolj. Treba jo je razviti, dodelati potencial, ki ga ideja ima. Iz ideje se razvijajo najprej sinopsis in različne verzije scenarija, dokler ni izpisan končni scenarij, s katerim producent nadaljuje izvajanje projekta. Dober scenarij je bistveni zidak ali celo temelj vsakega uspešnega filma.

V fazi **predprodukcije – priprav na snemanje** producent zbere produkcijsko ekipo. Režiser je zadolžen za kreativni del projekta. Priprave na snemanje se izvajajo na podlagi snemalne knjige, v kateri so napisana vsa navodila za vsak posnetek in vsak sektor produkcijske ekipe posebej. Snemalni plan je pripravljen tako, da se v zaporedju snemajo scene, ki se odvijajo na isti lokaciji, znotraj lokacije pa scene z istim igralcem ali pa scene z isto scenografijo. Znani režiser Hitchcock je izjavil, da je najpomembnejša faza v filmski produkciji predprodukcija, kar se dogaja za tem, je dolgčas (Bernstein, 2004, str. 249)

Fazo **produkcije** imenujemo snemanje na snemalnih mestih. V bistvu je to faza izvajanja in vse priprave prej so potekale zato, da bi to fazo snemanja izvedli čim bolje, v predvidenem terminu in v okviru planiranih stroškov. Prav zaradi časovne in finančne stiske prihaja v fazi snemanja do različnih trenj, konfliktov in tudi tveganj, ki lahko vodijo v uspešno ali neuspešno izvedbo projekta. Zato se v tej fazi najbolj opazijo vprašanja odgovornosti, hierarhije, razdelitve vlog.

Postprodukcija oziroma obdelava filma vključuje montažo slike, pisanje in snemanje filmske glasbe, specialne efekte, obdelavo zvoka, izdelavo napisov, laboratorijske storitve. Postprodukcija je specifična po svoji tehnični zahtevnosti, zato od vseh sodelujočih zahteva specifična tehnična znanja.

Glavni cilj **distribucije, prikazovanja in promocije** je povrnitev finančnih sredstev, vloženih v filmski izdelek in zaslužek. Distribucija je posrednik med produkcijo in prikazovanjem filmov in je ključen element pri prenosu filma končnim potrošnikom, gledalcem. Moje mnenje je, da je faza distribucije, prikazovanja in promocije pri izvedbi filmskih projektov v Sloveniji zapostavljena. Eden izmed razlogov je verjetno v manjšem zanimanju distributerjev in prikazovalcev za slovenske filmske projekte. Toda, če bi več vlagali v promocijo, bi se tudi zanimanje omenjenih dveh sektorjev povečalo.

3. Izvedba projekta v filmski produkciji

Cartwright (1996, str. 4) navaja, da se 70 % celotnega časa za izvajanje filmskega projekta porabi za planiranje in organizacijo priprav na snemanje, 30 % časa se porabi za fazo končne obdelave filma in samo 10 % za samo snemanje. Torej je planiranje zelo pomembno za uspešno izvedbo filmskega projekta. Velikokrat mislimo, da je pri izvedbi filmskega projekta najbolj pomembna faza snemanja, ampak ključ do uspeha je pravilna priprava na snemanje, ki gotovo vključuje planiranje in organizacijo.

3.1 Začetek projekta filmske produkcije

Začetek projekta filmske produkcije je zelo pomemben, saj se v njej projekt vzpostavi in izpeljejo se naslednje pomembne aktivnosti:

Izbor ideje in vsebinska presoja izbrane ideje je naloga producenta in ena pglavitnih sposobnosti dobrih producentov je, da lahko ocenijo idejo kot slabo ali dobro. Poleg producenta pri tem sodeluje vsaj še tisti, ki je pobudnik ideje (scenarist, režiser, dramaturg ali še kdo). Cilj aktivnosti je, da se sprejme odločitev, ali je ideja vsebinsko dovolj bogata, zanimiva, družbeno sprejemljiva itd. za njeno izvedbo. Končno odločitev o izvedbi ideje mora sprejeti producent.

Avtorske pravice je treba urediti, če bo film nastal na podlagi literarne predloge ali kakšnega drugega že obstoječega dela. Pogodbo o odkupu avtorskih pravic z lastnikom le-teh sklene producent. Vendar bi moral producent pri tem sodelovati s pravnikom, ki je specializiran za to področje. To sodelovanje je po mojem mnenju v Sloveniji bistveno premalo razvito.

Po sprejetju ideje je treba **napisati scenarij**. Scenarij napiše scenarist ali režiser. V Sloveniji najbolj pogosto scenarij piše režiser, ki ga kasneje tudi realizira. Lahko pa se zgodi, da v tej fazi režiser še ni znan in je vključen v projekt kasneje, zato scenarij piše scenarist. Pri pisanju scenarija bi moral sodelovati tudi dramaturg. V Sloveniji primanjkuje izobraženih scenaristov, iz česar izhaja tudi velik problem slovenske filmske produkcije - pomanjkanje dobrih scenarijev. Zato je treba začeti usposablјati kakovostne scenariste.

Priprava idejne zasnove in vsebinske predstavitve filmskega projekta je potrebna zaradi prijavljanja na različne razpise, predvsem Ministrstva za kulturo za sofinanciranje filmskih projektov ter zaradi pridobivanja koproducentov in drugih poslovnih partnerjev. Če režiser še ni bil vključen v prejšnje aktivnosti, je nujno, da ga producent angažira za izvedbo te aktivnosti. Režiser mora na osnovi scenarija predstaviti koncept in vizualne elemente filmskega projekta.

Priprava predračuna filmskega projekta je odgovornost producenta in je prav tako priloga k razpisu. Smiselno je, da v tej fazi producent že angažira svojega pomočnika, to je direktorja filma, ki mu pomaga pri projektu do zaključne faze.

Verjetno je najtežja producentova naloga v začetni fazi filmskega projekta **priprava finančnega načrta**. Finančni načrt je možno delati samo na podlagi izdelanega predračuna filmskega projekta. Finančni načrt vključuje iskanje koproducentov in sofinancerjev. Rezultat te aktivnosti morajo biti sklenjeni dogovori, najbolje tudi podpisane pogodbe s sofinancerji projekta, koproducenti.

Začetno fazo filmskih produkcij zaključuje **sestavljanje avtorske in igralske zasedbe**. Prvi izbor avtorske oziroma kreativne ekipe in igralcev je režiserjev. Producent poskuša ta izbor uresničiti v okviru zmožnosti, predračunskih okvirjev.

Vedno se postavlja vprašanje, koliko finančnih sredstev vložiti v začetno fazo projekta. Po mojem mnenju se v Sloveniji v to fazo vlaga malo finančnih sredstev, saj producenti ne želijo tveganja. Glede na sistem financiranja filmskih projektov v Sloveniji se finančni vložki v začetni fazi projekta povrnejo samo, če gre projekt v realizacijo.

3.2 Planiranje v filmski produkciji

Planiranje filmske produkcije zajema planiranje vseh aktivnosti, ki so potrebne, da se filmski projekt zaključi. Poleg tega je treba usklajevanje teh aktivnosti, pri čemer moramo upoštevati povezanost med aktivnostmi, trajanje aktivnosti, stroške posameznih aktivnosti. Planiranje filmske produkcije je najbolj smiselno razdeliti na posamezne aktivnosti, vsako aktivnost opredelimo z opisom in zaporedjem izvajanja, dolžino trajanja, izvajalca in odgovornost. Planiranje v filmski produkciji izvaja producent ob pomoči ostalih članov.

Formiranje produkcijske pisarne je ena izmed prvih aktivnosti pri planiranju filmske produkcije. S formiranjem produkcijske pisarne se vzpostavijo red in pravila, v okviru katerih morajo delovati člani celotne produkcijske ekipe.

Formiranje produkcijske ekipe je naslednja

pomembna aktivnost planiranja filmske produkcije. V tej fazi je treba formirati celotno ekipo, ki bo sodelovala pri projektu. Z vsakim članom ekipe se mora pogovoriti in dogovoriti producent, vsakemu članu mora natančno povedati, kakšne so njegove zadolžitve, odgovornosti, komu je podrejen, kaj se od njega pričakuje. Dogovoriti se je treba o terminskem planu dela. Natančno se je treba dogovoriti o plačilu in načinu plačila.

Izdelava in razdelava snemalne knjige se opravi na osnovi dokončnega scenarija, ki je nastal v začetni fazi filmskega projekta. Scenarij se seveda še korigira, vendar je pomembno, da so spremembe takšne, da bistveno ne vplivajo na produkcijske potrebe. Glavni nosilci aktivnosti so režiser in njegova pomočnika, asistenta. Razdelava pomeni, da se za vsak posamezni snemalni prizor natančno opredelijo naloge za vsak posamezni sektor. Tako iz razdelave scenograf in rekviziterji dobijo natančna navodila, kako naj bo pripravljeno snemalno mesto, kakšno naj bo pohištvo, zavese, stene, kateri rekviziti morajo biti na katerem mestu ... Isto velja tudi za ostale sektorje produkcijske ekipe. Organizacijski del ekipe mora poskrbeti, da ta dokument (dokončno verzijo) dobijo vsi člani ekipe oziroma tisti, ki se po tem dokumentu morajo nujno ravnati.

Izdelava natančnega predračuna je pomembna naloga producenta. Če na tej točki ugotovi, da se z razpoložljivimi sredstvi ne da izvesti projekta, je potreben temeljit premislek in razgovor z režiserjem, kako nadaljevati. Veliko manj »škoda« je povzročene, če se projekt ustavi v tem trenutku, kot pa nadaljevanje izvedbe projekta, za katerega se že vnaprej ve, da zanj ni zagotovljenih dovolj sredstev. Če je producent s svojimi pomočniki na podlagi natančno izdelanega predračuna ugotovi, da ima na voljo dovolj sredstev, mora v nadaljevanju storiti vse, da je projekt izveden v skladu s planiranimi stroški.

Režiserjevi razgovori z avtorsko in igralsko ekipo je sklop aktivnosti, ki so glavna zadolžitve režiserja oziroma sektorja režije. Glede kreativnih rešitev se režiser pogovarja z nosilci kreativnih sektorjev (scenografom, kostumografom, kreatorjem maske, direktorjem fotografije, snemalcem tona, nastopajočimi) in pri tem ima režiser avtonomijo. K sodelovanju o dilemah in problemih, ki se nanašajo predvsem na produkcijske okvire oz. produkcijske zmožnosti, se vključi tudi producent. Producent mora biti seznanjen o poteku razgovorov, idejah in možnih rešitvah glede vizualne podobe projekta.

Pri **izdelavi plana snemanja** je treba uskladiti urnik nastopajočih, upoštevati je treba posebnosti lokacij in čas, ko so nam lokacije na voljo. Upoštevati moramo vse zbrane informacije. Nosilec aktivnosti je najpogosteje direktor filma, iz organizacijskega sektorja mu pomaga vsaj vodja snemanja. Prav gotovo mora pri tem sodelovati tudi režiser s svojimi pomočniki. Nepogrešljivi sodelujoči je še direktor fotografije, ki prispeva svoj pogled na plan snemanja (ob katerem času dneva je bolje posneti kakšen prizor zaradi svetlobe, koliko časa potrebuje za pripravo posameznega posnetka). Ko je plan snemanja končan, imamo natančne podatke o tem, koliko časa potrebujemo posamezno lokacijo, koliko snemalnih dni bo imel posamezni igralec in kot takšen je nepogrešljiv dokument pri nadaljnjem planiranju projekta.

Pomembna aktivnost v fazi planiranja je izbor

opreme in tehnike, ki jo potrebujemo za izvedbo filmskega projekta. Producenti v Sloveniji nimajo v lasti vse drage tehnike, potrebne pri izvedbi projekta, niti nimajo zaposlenih ljudi, ki sestavljajo produkcijsko ekipo za realizacijo filmskih projektov. Tako skoraj v celoti najamejo sredstva in ljudi za čas izvajanja projekta. Takšno najemanje tehnike in ljudi je razumljivo, saj se v Sloveniji letno izvede malo filmskih projektov in je ceneje opremo in ljudi najeti, kot pa jih imeti v lasti oziroma jih zaposliti. Predvsem za kreativni del ekipe velja, da delajo neodvisno, »na svobodi«, in se za vsak projekt posebej dogovarjajo in odločajo, ali bodo sodelovali ali ne. Zaradi pomanjkanja kadrov in tehnike je pomembnost planiranja še toliko

večja, ne samo znotraj enega filmskega projekta, ampak kar celotne filmske produkcije v Sloveniji. To še posebej velja za nacionalni program.

Dovolj zgodaj je treba urediti lokacije, dovoljenja. Izbrana lokacija mora biti usklajena tako s produkcijskega kot tudi z režiserjevega vidika. Zelo pomembno je urejanje dovoljenj za snemanje (postopek urejanja je odvisen, od tega, ali gre za zasebno lastnino ali javno površino).

Ne smemo izpustiti **tehničnega ogleda lokacij**, ki je zadnji ogled snemalnih lokacij pred samim snemanjem. Na tehničnem ogledu lokacije režiser še enkrat pove, kaj in kako se bo snemalo na določeni lokaciji, potem pa v dogovoru z ostalimi natančno opredeli, kako mora

SNEMALNI DAN: 2

ZAČETEK SNEMANJA: 10.00	KONEC SNEMANJA: 18.30
-------------------------	-----------------------

ODMOR ZA KOŠILO: CCA OD 14.00 - 15.00
Turška mačka

LOKACIJA:	SEKVENCA:	PREDVIDEN ZAČETEK SNEMANJA:
PRED URADOM - POKRAJINSKI MUZEJ, Muzejski trg 1	20 - DAN / EXT	10.00
MESTNA ULICA - POKRAJINSKI MUZEJ, Muzejski trg 1	46 - DAN / EXT	11.00
POD DRAGOCENO SLIKO - POKRAJINSKI MUZEJ, Muzejski trg 1	76 - DAN / INEX	12.30
MEŠČANSKO STANOVANJE - POKRAJINSKI MUZEJ, Muzejski trg 1	141 - DAN / INEX	16.00
GASILKA SOB4 - POKRAJINSKI MUZEJ, Muzejski trg1	22 - DAN / INEX	17.30

IGRALCI:	VLOGA	PRIHOD V GARDEROBO IN MASKO	NA SETU	20	46	76	141	22
Marjan STRICKER	NEMŠKI URADNIK	8.00	9.30	X	X			
Tonej STRICKER	RICHARD FOREGGER	9.30	10.30		X			
Marco TOLMAIER	MEŠČAN GRADCA	10.00	11.30			X		
Franz KUEŽNIK	OTTO AMBROSCHITSCH	15.00	15.30				X	
Karl KRAUTZER	NEMŠKI OBRRTNIK	16.00	17.00					X
STATISTI	15	7.00	9.30	X	X			

EKIPA:

ZAČETEK DELA - NA LOKACIJI	URA	ZAČETEK DELA - NA LOKACIJI	URA
ORGANIZATORKA	8.00	SCENOGRAF	
REŽISER	8.00	ZUNANJI REKVIZITER	
ASISTENTKA REŽIJE	8.00	NOTRANJI REKVIZITER	
DIREKTOR FOTOGRAFIJE	8.00	TONSKI SNEMALEC	
ASISTENT KAMERE	8.00	MIKROMAN	
KOSTUMOGRAFKA (Turška mačka)	7.00	MOJSTER OSVETLJAVE	
ASISTENTKA KOSTUMOGRAFKE	7.00	OSVETLJEVALEC	
GARDEROBERKA (Turška mačka)	7.00		
KREATORKA MASKE (Turška mačka)	7.00	SCENA - JELNIKAR	
MASKERKA (Turška mačka)	7.00		

AVTO - DISPOZICIJA:

KOMBI 1 (JEHAR) VKLJUČEN PO POTREBI

Slika 1: Dispozicija snemalnega dne (Vir: lasten)

biti lokacija pripravljena in kako bo potekal vrstni red snemanja ...

Izdelava dispozicij za snemalne dni pomeni natančno planiranje vsakega snemalnega dne. S planom snemanja dobimo osnovne informacije, kaj se bo posamezni dan snemalo, dispozicija za snemalni dan pa mora vsebovati natančnejše podatke, kako bo snemalni dan potekal. Za vsak posamezni snemalni dan mora vsak član ekipe imeti naslednje informacije: začetek snemanja, ura odmora za kosilo in ura konca snemanja, zaporedje snemanja sekvenc, ali gre za dnevno ali nočno snemanje, ali gre za snemanje zunaj, natančen naslov lokacije, zasedbo nastopajočih z natančno napisano uro, ko morajo biti v garderobi, maski in na setu, natančne informacije za vsak posamični sektor glede režiserjevih zahtev za vsako posamezno sekvenco, natančno napisana ura, ob kateri se mora posamezni član ekipe oglasiti na lokaciji, ki je določena, natančna navodila za urami za voznike različnih vozil, še ostala navodila in opombe.

Organizacija nastanitve, prevoza, prehrane za ekipo je aktivnost, ki jo izvaja organizacijski del ekipe.

Planirati je treba **zavarovanje tehnike in ljudi**. Ne smemo pozabiti na zavarovanje tehnike, ki se uporablja pri izvedbi filmskih projektov in predvsem na varnost ljudi. Organizacijski sektor mora planirati zavarovanje tako, da zagotovi nemoteno delo izvedbe projekta in ne povečuje stroškov projekta.

V fazi planiranja ne smemo pozabiti na **planiranje postprodukcije**. Včasih so te aktivnosti kar malce zanemarjene in se s planiranjem le-teh preveč odlašajo. Zato je treba postaviti roke dokončanja. Idealno bi bilo, če bi se z izvajanjem tega ukvarjal tako imenovani »postproduksijski manager«, ki je odgovoren producentu oziroma direktorju filma. To oseba mora imeti veliko znanja o tehničnih aspektih postprodukcije.

Planiranje distribucije, prikazovanja in promocije je sklop nalog, katere nosilec je producent, ki ima za izvajanje teh nalog svoje pomočnike in zunanje sodelavce. Za izvedbo teh aktivnosti so potrebna posebna znanja, zato je najbolje, da producent najame zunanje izvajalce teh aktivnosti. Za promocijo tako producent lahko izbere oglaševalsko agencijo, ki skrbi za celotno promocijo filmskega projekta. Z distribucijo in prikazovanjem se ukvarjajo specializirana podjetja, naloga producenta je, da sprejema določene odločitve glede na dogovore z distributerji in prikazovalci.

3.3 Uveljavljanje planiranega v filmski produkciji

Dobra organizacija pomeni, da izvedba projekta oziroma uresničevanje, uveljavljanje plana teče gladko in brez velikih pretresov. Pri tem si ravnatelj projekta pomaga s kadrovanjem in vodenjem, ki predstavlja predvsem motiviranje in komuniciranje s člani produkcijske ekipe tako, da bodo delovali v smeri uresničevanja plana.

Pri **kadrovanju** oziroma izboru **produkcijske ekipe** najbolj pomembno, kdo izbira ekipo in po kakšnih kriterijih. V Sloveniji velja, da ekipo izbirata producent in režiser. Predvsem za avtorski, kreativni del ekipe, velja, da je prvi izbor režiserjev. To velja za direktorja

fotografije, snemalca tona, scenografa, kostumografa, oblikovalca maske, montažerja, pisca glasbe in seveda nastopajoče. Režiser z njimi opravi razgovor ter skuša poiskati skupni pogled na scenarij in izvedbo filma. Po svojem končnem izboru režiser producentu pove, s kom bi želel delati. Režiserjev izbor mora producent udejanjiti z dogovorom in s pogodbo. Če se avtor in producent ne moreta dogovoriti o pogojih dela, višini in načinu plačila, potem mora režiser tudi s producentovo pomočjo poiskati drugo osebo, s katero bi želel delati. Ostali del ekipe, predvsem tehnični in organizacijski del ekipe, izbere in najame producent. Pri tem mora upoštevati izobrazbo, usposobljenost, razpoložljivi čas za delo ter osebne lastnosti posameznika. Člani produkcijske ekipe si med seboj morajo zaupati, zaupati morajo v svoje delo in v delo, ki ga opravljajo drugi člani ekipe. Verjetno je v Sloveniji glavni problem pomanjkanje nekaterih kadrov, ki so nepogrešljivi v produkcijski ekipi. V Sloveniji je težko sestaviti istočasno dve popolni produkcijski ekipi. Če pomislimo še na tehniko, ki je v Sloveniji na voljo, potem je možno snemati le en velik filmski projekt v istem času.

Vodenje v filmski produkciji je težka a pomembna naloga. Z združitvijo sodelavcev v projektni tim so sicer izpolnjeni pogoji za začetek delovanja tima, vendar tim ne more uspešno delovati brez ustreznega vodenja. Vodenje je eno od težavnejših področij projektnega ravnanja. Dober projektni menedžer je sposoben prepričati člane tima, da sledijo njegovim zamislim, in usmeriti delovanje k doseganju planiranega cilja projekta. Vodenje projektnega tima je torej vplivanje na obnašanje in delovanje projektnih udeležencev ter s tem usmerjanje k doseganju postavljenih ciljev projekta (Rozman et al., 1993, str. 201).

Vodja mora biti pri sklepanju poslova, tako s člani ekipe kot z zunanjim okoljem, pošten in kreativen. Prijazen mora biti do celotne produkcijske ekipe, ne sme skopariti s pohvalami, kadar si jo kdo zasluži. Vodja mora vzbuditi zaupanje ljudi, s katerimi se dogovarja o sodelovanju. Poznati mora različne tehnike in stile vodenja. Imeti mora sposobnost, da glede na okoliščine uporabi določen model ali kombinacijo veččin, s čimer lahko vpliva in usmerja delovanje tima. Pridobiti si mora spoštovanje ter znati mora uporabljati moč, ki se lahko kaže v strokovnosti, karizmi, posredovanju pravih informacij, legitimnosti, poznanstvih, nagrajevanju in kaznovanju. S svojimi lastnostmi in z delovanjem bo vodja usmeril delovanje celotne produkcijske ekipe v smer, ki zagotavlja izpolnitev realizacije filmske produkcije v planiranem času, v okviru planiranih stroškov in kakovosti. Te cilje mora vodja projekta izvesti tako, da bodo tudi sodelujoči zadovoljni in pripravljeni sodelovati tudi pri prihodnjih projektih.

Komuniciranje v procesu nastajanja filma je zelo pomembno. Prenos pravih informacij v pravem času tistim, ki jih potrebujejo, je bistvenega pomena v vseh fazah filmskega projekta. Zaradi razpršenosti dela na različnih lokacijah, samostojnosti dela posameznih članov produkcijske ekipe, različnosti dela in soodvisnosti aktivnosti, ki jih izvajajo različni ljudje, je naloga ravnatelja projekta, da poskrbi za čim boljše komuniciranje in pretok informacij. V začetni fazi projekta je pomembno predvsem komuniciranje med producentom in režiserjem. Producent mora verjeti v vizijo in delo režiserja, režiser

pa mora producentu predvsem zaupati. Komuniciranje v času izvajanja filmskih projektov ni pomembno samo med člani ekipe, ampak tudi med ekipo in ostalim »zunanjim okoljem«. Velikokrat se pozabi ohraniti dobre odnose in stike s tistimi, ki so kakor koli pomagali pri nastajanju filma.

Motivacija posameznih članov tima v filmski produkciji vpliva na uspešnost ter zavzetost posameznika in celotne produkcijske ekipe pri opravljanju dodeljenega projektnega dela. Člani produkcijske ekipe so pripravljene v projekt vložiti veliko več svoje energije in se potruditi, če so motivirani z ustrežno nagrado. Motivirati je treba tako posameznike v ekipi kot celotno produkcijsko ekipo. Posamezni član tima nosi poleg odgovornosti za svoje delo tudi skupinsko odgovornost za delo celotne ekipe. Motiviranje mora biti med vsemi fazami nastajanja projekta. Pomembno je, da ravnatelj projekta določi cilje pred začetkom, saj sicer ni motivacije za člane tima. Dejavniki motiviranja, ki so splošno znani v literaturi in so lahko po mojem mnenju tudi pri filmskih projektih najbolj uporabni oziroma najuspešnejši so: denarna nagrada, koristnost, zanimivo delo, delovne razmere, kreativnost in prepoznavnost, pohvala in graja, poznavanje rezultatov svojega dela in poznavanje ciljev, navodila za delo, sodelovanje.

3.4 Kontrola filmske produkcije

Pri filmskih projektih je treba že v planu projekta opredeliti pomen in postopek kontrole. Narobe je, če je kontrola vezana samo na »ad hoc« odpravlanje napak med samo izvedbo projekta. Kontrola filmskih projektov mora biti celovita, sprotna, uravnotežena in prilagojena v vseh fazah projekta.

Pri filmskih projektih je najpomembnejša kontrola stroškov in terminskih planov. Najpogosteje se uporablja stroškovno spremljanje izvedbe projekta. Producent je tisti, ki od začetka projekta skrbi za tovrstno kontrolo, saj je on odgovoren za izvedbo projekta v okviru predvidenih stroškov. Težava te kontrole je v tem, da je producent pogosto seznanjen z nastankom stroška, ko le-tega ne more več preprečiti. Druga pomembna kontrola je spremljanje terminskih planov. Dobro planirana in organizirana filmska produkcija ima zelo natančen terminski plan. Ko se začne faza snemanja, so ti plani postavljeni dnevno in znotraj dneva celo do ure natančno. Zaradi tega natančnega plana je tudi kontrola lahko izvedljiva.

Ena izmed glavnih nalog Filmskega sklada kot glavnega nosilca financiranja filmskih projektov je navedeno prizadevanje za večji finančni red ter spoštovanje stroškovnika in postavljenih rokov, vendar je slika realnega stanja izvajana filmskih projektov v Sloveniji velikokrat drugačna. Bolj kot orodja ravnanja projektov se pri nas težave rešujejo na nestrokovni način, stroka je v manjšini in tudi sicer slabo podkovan. V Sloveniji ni trg tisti, ki bi »nagrajeval« ali »kaznoval« producente, ki so nosilci filmskih projektov. Zaradi tega dejstva bi moral biti Filmski sklad RS, ki financira filmske projekte, bolj strog do producentov. Delovati bi morali bolj strokovno in po pravilih, ki jih narekuje tudi projektno ravnanje. Tako pa Filmski sklad velikokrat popušča pritiskom producenta

po dodatnem denarju, po dodatnem času. Filmski projekti in producenti tako dobivajo dodaten denar za zaključek projektov, ki niso bili izvedeni v okviru planiranih stroškov niti v predvidenem času.

Za čim boljšo izvedbo kontrole je smiselno uvesti izpolnjevanje dnevnega produkcijskega poročila. To poročilo sestavlja tajnica režije ali vodja snemanja: Takšno poročilo naj vsebuje: za vsakega nastopajočega uro, kdaj je prišel na lokacijo, kdaj je bil v garderobi/maski, kdaj je snemal, kdaj je imel odmor in kdaj je zapustil snemalno mesto, kdaj je kdo od ekipe prišel na snemalno mesto, kdaj so bili odmori, kdaj je bilo konec snemanja, kdaj so odšli s snemalnega mesta, kdaj je bil posnet prvi kader, koliko metrov filmskega traku je bilo posnetega oziroma koliko minut, katere sekvence so bile posnete, koliko posnetkov je bilo potrebnih za posamezni kader, informacije o morebitnih okvarah opreme, poškodbah ljudi, ostale opombe, pripombe, ki bi lahko pomagale pri nadaljnjem delu.

3.5 Zaključek filmske produkcije

Zaključek projekta je pomembna faza za razvoj znanj o ravnanju projektov. Žal je marsikje zanemarjena in narejena površno ter nestrokovno. Zaključna poročila morajo biti pri filmskih projektih v Sloveniji narejena v tistih primerih, ko so sofinancirana s strani države oziroma njihovih organov (Filmski sklad Republike Slovenije, Ministrstvo za kulturo, RTV Slovenija). Za vse filmske projekte, ki pridobijo sredstva na podlagi različnih državnih razpisov, so producenti dolžni na koncu oddati tudi finančno in vsebinsko poročilo, ki bi jih lahko uvrstili med zaključna poročila projekta. Vendar je izdelovanje teh poročil za producente bolj breme kot ne. Nisem prepričana, da se zavedajo pomembnosti kakovostno pripravljene zaključnega poročila. Namen zaključnega poročila je kronološki in vsebinski pregled projekta. Zelo pomembna točka zaključnega poročila je, da le-to nosi zapis izkušenj za izboljšavo pri nadaljnjih projektih. Zaključna poročila so lahko prava zakladnica različnih podatkov, ki jih bomo lahko uporabili pri naslednjih projektih.

4. Aktivnosti procesa filmske produkcije

V nadaljevanju prikazujem tabelo aktivnosti celotnega procesa filmske produkcije. V tabeli navajam poleg naziva aktivnosti še sodelujoče pri vsaki aktivnosti, časovni okvir trajanja aktivnosti, zaporedja aktivnosti in sredstva, potrebna za izvedbo aktivnosti. Menim, da je ta tabela lahko osnova za izvedbo vsakega filmskega projekta.

Tabela 1: Tabela aktivnosti (Vir: lasten)

NAZIV AKTIVNOSTI	SODELUJOČI	TRAJANJE	ZAPOREDJE	SREDSTVA
izbor ideje in vsebinska presoja izbrane ideje	producent, predlagatelj ideje, scenarist, režiser	1 - 2 meseca		nič
urejanje avtorskih pravic	producent, pravnik	1 mesec	50 %	plačilo odkupa avtorskih pravic
pisanje scenarija	scenaristi, režiser, dramaturg	do pol leta	90 %	materialna, finančna
priprava idejne zasnove in vsebinska predstavitev filmskega projekta	režiser, producent	do 1 meseca	60 %	materialna
priprava predračuna filmskega projekta	producent, direktor filma	14 dni	80 %	materialna
priprava finančnega načrta	producent, direktor filma	1-3 mesece	100 %	materialna
sestavljanje avtorske in igralske zasedbe	producent, režiser	do 1 meseca	30 %	finančna
formiranje produkcijske pisarne	producent, direktor filma	14 dni	70 %	finančna
formiranje produkcijske ekipe	producent, režiser, direktor filma	14 dni	70 %	finančna
izdelava in razdelava snemalne knjige	režiser, pomočnik režiserja	do 1 meseca	100 % zaključena aktivnost pisanja scenarija	materialna
izdelava natančnega predračuna	producent, direktor filma	14 dni	95 %	materialna
režiserjevi razgovori z avtorsko in igralsko ekipo	režiserji, igralci, ostali avtorji, producent	1- 3 mesece	95 %	materialna
izbor lokacij	scenograf, režiser	1-3 mesecev	100 % zaključena aktivnost pisanja scenarija	finančna
izdelava plana snemanja	direktor filma, vodja snemanja, režiser, pomočnik režiserja, direktor fotografije	10 dni	90 % končana aktivnost razdelava snemalne knjige	materialna
sestaviti seznam opreme in tehnike	direktor fotografije, snemalec tona	1 teden	90 % izbrane lokacije	materialna
najeti želeno opremo in tehniko	producent, direktor filma	1 teden	90 %	finančna
urejanje lokacij, dovoljenj	direktor filma, vodja snemanja, producent	1-4 tednov	80 % izbrane lokacije	finančna
tehnični ogled lokacij	režiser, pomočnik režiserja, direktor filma, scenograf, vodja osvetljave, snemalec tona, vodja scenske tehnike	1-4 dni		finančna
izdelava dispozicije za snemalni dan	direktor filma, vodja snemanja, pomočnik režiserja	1-30 dni	90 %	materialna
organizacija nastanitev in prehrane	producent, direktor filma	do 10 dni	80 %	finančna
organizacija prevozov	direktor filma, vodja snemanja	do 14 dni	80 %	finančna
zavarovanje tehnike in ljudi	producent, direktor filma	do 7 dni	100 % seznam opreme in tehnike	finančna

snemanje	vsi člani produkcijske ekipe	od 1 - 45 dni	90 %	materialna, finančna
priprava materiala za montažo	asistent montaže, tehnični sodelavci	do 1 meseca	10 %	materialna, finančna
montaža slike	asistent montaže, montažer, režiser	do 3 mesecev	100 %	materialna, finančna
izdelava napisov, grafike	oblikovalec napisov, grafike, režiser	do 1 meseca	70 %	materialna, finančna
pisanje avtorske glasbe	avtor glasbe	1-2 meseca	80 % montaže slike	finančna
obdelava zvoka	mojster zvokovne obdelave, režiser	od 3 dni do 1 meseca	100 %	materialna, finančna
laboratorijske storitve	čitalci svetlobe, kopiristi, tehnični sodelavci, režiser, DOP	do 14 dni	100 %	materialna, finančna
izdelava filmske kopije, podnapisov	tehnični sodelavci	do 1 meseca	100 %	materialna, finančna
promocija	producent, režiser, zunanja agencija	do 2 let	od pričetka sestavljanja avtorske	materialna, finančna
promocija	producent, režiser, zunanja agencija	do 2 let	od pričetka sestavljanja avtorske	materialna, finančna
distribucija	producent, distributer	do 1 leta	100 % izdelave kopije	materialna, finančna
prikazovanje	prikazovalec	do 1 leta	100 %	materialna, finančna
kontrola	producent, direktor filma, režiser	od prve do zadnje aktivnosti	sprotna	materialna, finančna
zaključno poročilo	producent, direktor filma	do 1 meseca	100 % vse predhodne aktivnosti	materialna

5. Ravnatelj projekta v filmski produkciji

Vse zadolžitve ravnatelja projekta pri izvedbi filmskih projektov lahko strnem v cilj, da se filmski projekt izvede v dogovorjenem roku, v okviru predračuna in v skladu z dogovorjeno kakovostjo. Pomembne lastnosti, ki jih mora imeti ravnatelj filmskih projektov, so vodstvene sposobnosti; imeti mora dve vrsti kredibilnosti: strokovno in ravnalsko. Mora biti dober diplomat pri usklajevanju različnih interesov in dobro mora prenašati stres. Glede na naravo delo je za ravnatelja filmskih projektov najbolj pomembno, da zna krmariti med kreativnim delom filmskega projekta in doseganjem projektne ciljev.

Pri filmskih projektih se pojavlja vprašanje, kdo sploh je ravnatelj projekta. Največja dilema je, ali je to producent ali režiser ali mogoče kar oba. Glede na to, kakšne naloge imata producent na eni in režiser na drugi strani v procesu nastajanja filmskega projekta (Slika 2), menim, da je ravnatelj filmskih projektov producent.

Odgovornost producenta je, da se film izvede v skladu s projektnimi cilji. To pomeni, da je odgovoren, da se filmski projekt zaključi v planiranem času, v okviru planiranih stroškov in v dogovorjeni kakovosti. Producent je tisti, ki nosi odgovornost in posledice neizpolnitve planov in ciljev filmske produkcije. Osrednja skrb je

<i>faza projekta</i>	PRODUCENT <i>naloge, odgovornost</i>	REŽISER <i>naloge, odgovornost</i>
RAZVOJ PROJEKTA		
Scenarij	nadzor več verzij scenarija	dokončna verzija scenarija
Finance	zbrati kapital, finančna sredstva	vsebinski razvoj projekta
PRIPRAVE		
Predračun	izdelati predračun	sodelovati
Ekipa	izbiranje, pogajanja, sklepanje končnih dogovorov	izbiranje kreativnega dela ekipe
Lokacije	sklepanje končnih dogovorov, urejanje dovoljenj, zavarovanj	izbiranje s scenografom
Nastopajoči Vaje	pomoč pri izbiri, sklepanje pogodb, pripravi pogoje za vaje	izbiranje vaje z nastopajočimi
SNEMANJE		
Snemalno mesta	organizacija	kontrola
Kamera	podpora in organizacija	sodelovanje
Zvok	eliminiranje ne želenih zvokov iz okolja	kontrola
Nastopajoči	skrbeti za ugodje	kreativno režiranje
POSTPRODUKCIJA		
Slika	svetovanje, urediti dogovor	kreativna montaža
Zvok	urediti dogovor	kreativno oblikovanje zvoka
DISTRIBUCIJA	sklepanje poslov	publiciteta

Slika 2: Glavne naloge producenta in režiserja pri izvedbi filmskih projektov

ekonomska odgovornost. Nihče drug ne bo odgovarjal za negativne posledice propadlega, neizvedenega filmskega projekta. Producent je tisti, ki sklepa pogodbe, podpisuje naročila in račune, ima pregled nad finančno platjo izvedbe filmskega projekta. Producent je osrednja oseba produkcijske ekipe, ki je najbolj povezan z vsakim udeležencem v procesu nastajanja filma. Njemu so

podrejeni in odgovorni vsi člani produkcijske ekipe. Režiserju so v kreativnem delu nastajanja filma podrejeni in odgovorni vsi nosilci kreativnih sektorjev, ki morajo delati po navodilih režiserja, vendar tudi v tem ne smejo prekoračiti dogovorov, ki so jih sklenili s producentom.

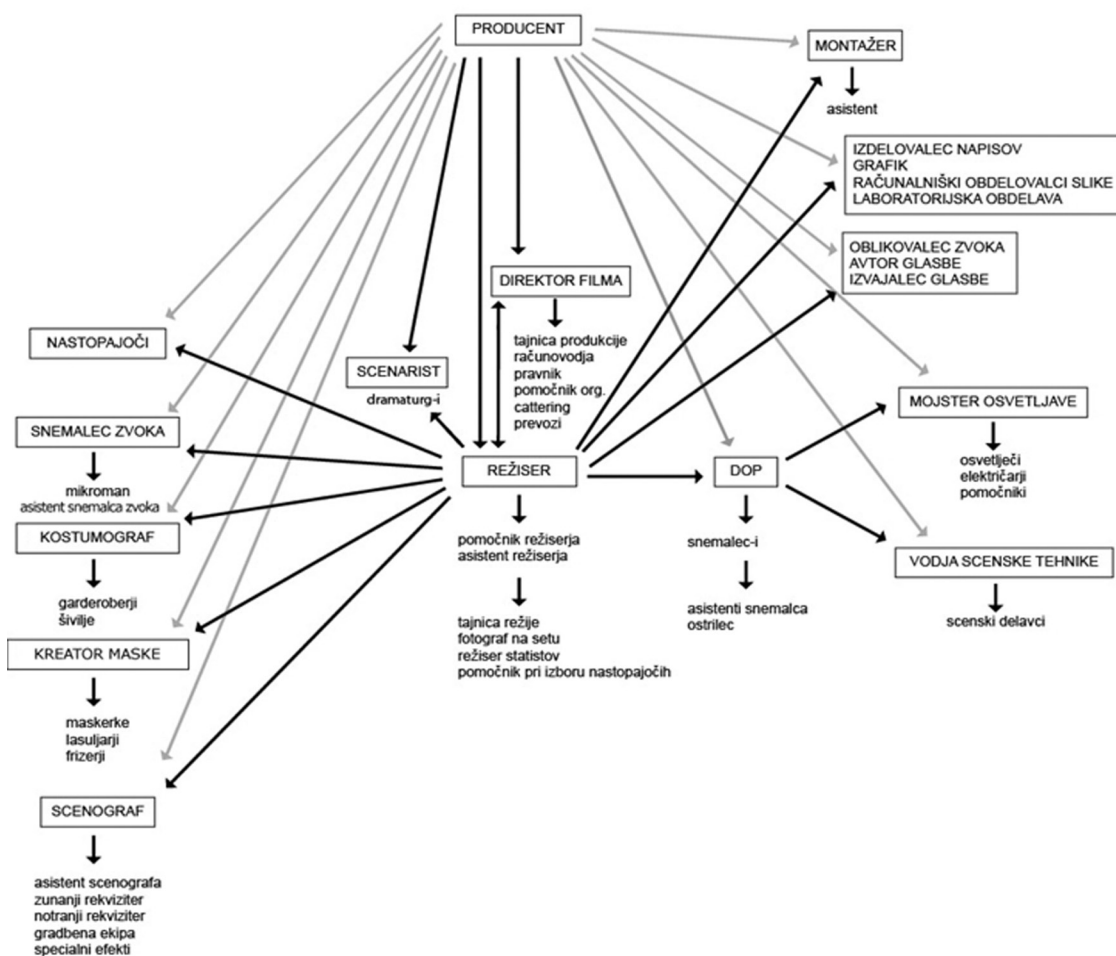
Producent je odločujoča oseba v filmski produkciji. Njegovo področje odločanja sega od izbire prave zamisli do preskrbe in investiranja finančnih sredstev, angažiranja snemalne ekipe, igralske zasedbe, avtorjev, ocenitve in zavarovanja produkcijskih stroškov in tveganja ter planiranja in izvršbe marketinških ter oglaševalskih akcij (Dally et al., 2002, str. 5).

Režiser je odgovoren za kreativni del izvedbe filmskega projekta. Režiser filma vedno teži k čim boljšemu rezultatu, pri čemer pogosto pozabi na stroške; producent pa je odgovoren, da se izogne prekoračitvi proračuna za projekt. Naloga producenta je, da tudi režiserja omeji v teh prekoračitvah. Tudi režiser je odgovoren producentu, s producentom podpiše pogodbo, v kateri je natančno opredeljeno, kakšne so naloge režiserja. Režiserju so podrejeni člani produkcijske ekipe za kreativno izvedbo svojega dela. V tej točki ima režiser popolno avtonomijo. Tudi na snemanju je režiser tisti, ki daje navodila za delo celotni snemalni ekipi, torej vsem, ki sodelujejo pri snemanju posameznih prizorov. Vendar so vsi člani ekipe istočasno odgovorni tudi producentu, zlasti v smislu opravljanja dela, ki ne bo povzročilo dodatnih stroškov in terjalo dodatnega časa. Čeprav režiser ni ravnatelj projekta, je njegova vloga v procesu filmske produkcije zelo pomembna. Film bodo gledalci in kritiki ocenjevali

ne po producentu, ampak po režiserju. Pod končni izdelek se podpiše režiser in je zato odgovoren za vizualno podobo filma. Razumljivo je torej, da se skozi celoten proces »bori« za svoje pogoje in produkcijske zmožnosti. Zato moramo še enkrat poudariti, kako pomembno je zaupanje med režiserjem in producentom.

Žal se pri nas še vedno pojavlja dilema, kdo je resnično ravnatelj filmskega projekta, ali je to režiser in v kakšni meri, ali je to producent, ali si to ravnateljstvo nekako delita. Največja nevarnost je, da gremo v eno ali drugo skrajnost. Prva je, da so najpomembnejše režiserjeve zahteve in glavna vloga producenta je, da izpolnjuje režiserjeve želje, zahteve, kajti režiser najbolje ve, kaj je za film najboljši. Takšno ravnateljstvo projekta ponavadi privede do prekoračitve stroškov in terminskih planov. Druga skrajnost so producenti, ki v odnosu z režiserjem uvajajo preveliko »diktaturo«, skrbijo predvsem za svoje lastne interese in ne za interese filma ter tako tudi ne sodelujejo z režiserjem. Za izpeljan filmski projekt v okviru ciljev je še vedno najbolj pomembno dobro sodelovanje in zaupanje med producentom in režiserjem.

V nadaljevanju prikazujem shemo produkcijske ekipe, iz katere so razvidne odgovornosti in povezave med člani produkcijske ekipe. Vsak član, ki sodeluje v produkcijski ekipi, mora biti seznanjen s to shemo in sprejeti svojo vlogo ter v skladu z njo tudi ravnati. V vsakem sektorju sodeluje več ljudi, ki so za svoje delo najprej odgovorni vodji sektorja (v kvadratkih), v nadaljevanju pa režiserju in producentu.



Slika 3: Shema produkcijske ekipe (Vir: lasten)

6. Kritične aktivnosti tveganja v filmski produkciji

Za pravilno ravnanje in obvladovanje tveganja v filmski produkciji je pomembno, da znamo opredeliti, prepoznati kritične aktivnosti tveganja, ki se pojavijo pri filmskih projektih, in sicer v vseh fazah izvedbe projekta. Več kot bomo prepoznali kritičnih aktivnosti in predvideli možno ukrepanje, več je možnosti, da nas negativni dogodek ne preseneti. Pomembno je poudariti, da ima vsak filmski projekt svoja specifična tveganja, na katera bi morali biti še posebej pozorni. Na začetku vsakega filmskega projekta je treba dobro proučiti in določiti tveganje, ki se lahko pojavi v nadaljnjih fazah, in biti na ta tveganja aktivno pripravljeni. Pomembno je tudi zavedanje, da nekaterih negativnih dogodkov ne moremo predvideti, da pa kljub temu do njih lahko pride. V takšnih primerih moramo reagirati hitro in učinkovito.

Najbolj značilni sklopi kritičnih aktivnosti, dejavnikov filmskih projektov, ki po mojem mnenju lahko pripeljejo do negativnih posledic so: zamuda pri prijavi na različne razpise, zbiranje finančnih sredstev, zamuda pri pripravah na snemanje, vremenske razmere, bolezen, poškodbe nastopajočih in ekipe, izguba ali poškodba posnetega materiala, okvare tehnike, težave na snemalnih lokacijah, zamuda pri izpolnjevanju rokov zunanjih sodelavcev, vplivi zunanjega okolja, zasedeni termini za postprodukcijo, zamude pri izvedbi postprodukcijskih aktivnosti, prekoračitve predračunskih postavk projekta.

Pri ravnanju in obvladovanju tveganja v filmski produkciji je pomembno, da pravočasno odkrivamo, analiziramo in se odzivamo na posamezna tveganja, ki se pojavljajo pri realizaciji filmskih projektov. Produkcijaska ekipa mora poskušati zmanjšati verjetnost, da se pojavi problem, ki lahko negativno vpliva na uspeh projekta, oziroma zmanjšati vpliv problema na projekt. Tako moramo pri ravnanju tveganja v filmski produkciji na sistematičen način ugotavljati nevarnosti, ki ogrožajo projekt ali njegove dele, ter jih skušamo na različne načine zmanjšati, da bi s čim večjo verjetnostjo dosegli zastavljene cilje projekta. Bolj kot je pristop sistematičen in urejen, v večji meri lahko obvladujemo projektno tveganje. Zato je pomembno, da najprej opredelimo tiste aktivnosti, ki so najbolj kritične, oziroma tiste, pri katerih neizpolnjevanje planiranega lahko privede do največjih negativnih posledic. Določiti je potrebno možne ukrepe za vse kritične aktivnosti. Poudarjam, da je izvajanje ukrepov predvsem naloga in odgovornost producenta. Pri izbiri možnih ukrepov seveda sodelujejo tudi drugi člani produkcijske ekipe, predvsem režiser in nosilci sektorjev.

7. Sklep

Film se še vedno, predvsem v Evropi in tudi v Sloveniji, obravnava kot visoka umetnost, režiserja pa kot glavni vir umetniške kreativnosti. Film je res umetnost, ki nam najbolj vzbuja vtis realnosti in vsekakor močno vpliva na spreminjanje vrednot, ne samo posameznikov, ampak tudi večjih skupin ljudi ali celih narodov, je proizvod, ki odseva družbeno življenje. Ne glede na umetniško vrednost filma

pa ne moremo spregledati njegove poslovno ekonomske naravnosti. Film naj bi bil tako umetnina, ki pa je profitabilna in prinaša socialno bogastvo. Ustvarjanje filma naj se presoja iz umetniškega, komunikacijskega in poslovnega vidika. Treba je znati krmariti med kreativnim delom filmskega projekta in doseganjem projektne ciljev.

Pomembna ugotovitev je prav gotovo ta, da je ravnatelj filmskih projektov PRODUCENT, ki je odgovoren za zaključek filmskega projekta v skladu s cilji. Producent je odgovoren, če filmski projekt ni končan v predvidenih rokih, z načrtovanimi stroški in v dogovorjeni kakovosti. Režiser pa je odgovoren za kreativni del izvedbe filmskega projekta in res je, da bodo gledalci in kritiki film ocenjevali v veliki meri po režiserju in ne po producentu.

Med predlogi za izboljšanje izvedbe filmske produkcije bi poudarila pomen izobraževanja ljudi, ki delajo v filmski produkciji kot ravnatelji filmskih projektov. V Sloveniji zaenkrat še nimamo univerzitetnega študija, ki bi v sklopu enega programa podal znanje o projektne ravnanju na eni strani in znanje o produkciji filma na drugi strani.

Postaviti je treba visoke standarde obnašanja, vedenja in odnosa do dela in s tem zagotoviti večji red v celotnem postopku izvedbe projekta. Pri filmskih produkcijah v Sloveniji se premalo dosledno uporablja znanje projektne ravnanja predvsem v smislu zagotavljanja finančnega reda, spoštovanju stroškovnika in postavljenih rokov. Menim, da je to v prvi vrsti naloga Slovenskega filmskega centra, ki je glavni financer filmskih projektov. Istočasno pa je to tudi naloga vsakega producenta. Velik problem v realizaciji filmskih projektov v Sloveniji je tudi v finančni nedisciplini. Zaradi neplačila avtorskih del oziroma plačila odkupa avtorskih pravic je lahko ogroženo javno predvajanje filmskih projektov, ki imajo nerešene avtorske pravice.

Bolje je treba planirati ne samo vsako aktivnost posameznega projekta, ampak terminsko izvedbo celotnega nacionalnega filmskega programa, da ne pride do nepotrebnega prekrivanja in zaradi tega tudi izpada, prelaganja kakšnega projekta. Stanje filmskih projektov v Sloveniji kaže tudi na to, da producenti velikokrat zanemarjajo fazo distribucije, prikazovanja in promocije.

Vsekakor je treba izboljšati kontrolo skozi vse faze projekta, ugotavljati vzroke za nedoseganje načrtovanega in dosledno izvajati ukrepe. Velika težava filmskih projektov je, da producenti reagirajo prepozno na odmike. Skozi vse faze nastajanja filma se pojavlja veliko tveganja, ki ga je treba predvidevati, poiskati ukrepe za zmanjševanje tveganja in te ukrepe tudi izvajati.

Izboljšati je treba zaključno fazo. Predvsem v smislu povrnitve lokacij snemanja v prvotno stanje, vračilo tehnike in opreme, vračilo kostumov in rekvizitov, urejanje dokumentacije, izdelave zaključnega poročila.

Viri in literatura

[1] BERNSTEIN, S. (2004). *Film Production*. Amsterdam: Focal Press.

[2] CARTWRIGHT, S.R. (1996). *Pre-production planning for video, film and multimedia*. Boston: Focal Press.

[3] DALLY, P., DURÁNDEZ, Á., JIMÉNEZ, L., PASQUALE, A. & VIDAL, C. (2002). *The Audiovisual Management Handbook*. Madrid: Media Business School.

[4] PATZ, D.S. (2002). *Production management 101: The Ultimate Guide to Film and Television Production: Management and Coordination*. Studio City: Michael Wiese Productions.

[5] ROZMAN, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

[6] Predlog zakona o Filmskem inštitutu RS. Najdeno 27.6.2008 na spletnem naslovu http://www.kultura.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Zakonodaja/Predlogi_zakonov/ZFI_MK_5_.pdf

Jožica Blatnik je rojena 14. februarja 1971 v Celju. Po končani srednji šoli (Srednja šola za gostinstvo in turizem - smer turistični tehnik) se je vpisala na ekonomsko fakulteto, kjer je leta 1996 diplomirala z diplomskim delom Vloga meddržavnega turizma v plačilnih bilancah držav Zahodne Evrope v obdobju od 1974 do 1994. Po končani diplomi je nekoliko manj kot leto dni preživela v Londonu, se izpopolnjevala v angleškem jeziku in pridobivala izkušnje v majhnem družinskem podjetju. Po vrnitvi iz Londona se je zaposlila na Inštitutu za raziskovanje medijev, Mediana. Septembra 2001 se je zaposlila na Akademiji za gledališče, radio, film in televizijo kot producentka filmsko-televizijskih projektov študentov filmske in televizijske režije (produkcija 57 igranih filmov, 31 dokumentarnih in 70 televizijskih dram). Kot habilitirana asistentka izvaja predmet Produkcija. Leta 2009 je magistrirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani z magistrsko nalogo Ravnanje projektov v filmski produkciji. Poleg rednega dela se udeležuje različnih seminarjev in dodatnega izobraževanja, sodeluje pri številnih produkcijah izven Akademije, je članica Strokovno programske komisije Slovenskega filmskega centra.