

# Kruszenie globalnego Hollywood

System *holdbacks* i sekwencyjność okien  
dystrybucyjnych a rozwój platform streamingowych

MARCIN ADAMCZAK

SŁAWOMIR SALAMON

W historii dojrzałego systemu produkcyjnego Hollywood można wyróżnić trzy epoki. Pierwszą był okres klasyczny, czyli „złota era” Hollywood (wraz z jego modelem biznesowym opartym wówczas na integracji wertykalnej i systemie gwiazd) datowana od roku 1917 bądź 1930 (zależnie od tego, jak wielką wagę przywiązywaliśmy do przełomu dźwiękowego) do roku 1948, kiedy wyrok Sądu Najwyższego USA w sprawie Paramountu (Paramount Case, Paramount Decree) położył kres modelowi biznesowemu okresu klasycznego. Konsekwencje wyroku dotyczyły bowiem wszystkich hollywoodzkich studiów. Efekty regulacji prawnej wymuszającej rozłączenie produkcji i dystrybucji oraz posiadania sieci kin stają się w pełni widoczne w roku 1960, kiedy rozpoczyna się druga epoka. W interesujący sposób pokazuje ona różnice między ekonomiczną historią kina oraz historią kina rozumianą klasycznie, skoncentrowaną głównie na zagadnieniach stylu, estetyki i języka filmu. Otóż lata 60. i 70., obfitujące w kinie amerykańskim w dzieła artystycznie wybitne, były jednocześnie okresem niestabilności systemu produkcyjnego oraz *de facto* braku skutecznego modelu biznesowego. Dlatego też drugą epokę moglibyśmy nazwać epoką niestabilności, bez wyrazistego modelu biznesowego, co niekoniecznie szkodziło poziomowi artystycznemu filmów, z całą pewnością natomiast miało negatywny wpływ na wyniki finansowe studiów. Początek trzeciej epoki oraz nowego stabilnego modelu biznesowego datuje się na rok 1977, w którym odbyła się premiera pierwszej części *Gwiezdnych wojen* (*Gwiezdne wojny: Część IV – Nowa nadzieja/ Star Wars: Episode IV – A New Hope*, reż. George Lucas, 1977) wraz z dalekowzroczą decyzją Lucasa, by zrzec się większej części gaży reżyserskiej w zamian za m.in. prawa do licencjonowanej sprzedaży gadżetów oraz wyłączność na realizację kontynuacji pierwszej odsłony sagi. Model ten był następnie rozwijany i doskonalony w latach 80., a swoją pełnię uzyskał u ich schyłku. Terry Semel, jeden z szefów Warnera, powiedział wówczas przy okazji premiery *Batmana* (*Batman*, reż. Tim Burton, 1989), iż tytuł ten *był pierwszym obrazem, który wyniósł nas na szczyt po fuzji (...)* [Warner Communications i Time Inc., prowadzące do powstania koncernu Time Warner] *Wtedy po raz pierwszy wykorzystaliśmy całą maszynę korporacji. Marketing, „promocje łączone”, „merchandising”, rynek zagraniczny*<sup>1</sup>.

Model ten jest nazywany globalnym Hollywood (Toby Miller<sup>2</sup>) bądź Hollywood korporacyjnym (Tom Schatz<sup>3</sup>). W istocie te dwa konkurencyjne terminy opi-

suja fenomen trzeciego modelu, podkreślając po prostu jego dwie odmienne cechy, mianowicie globalną dominację kina hollywoodzkiego na niespotykaną nigdy wcześniej skalę (globalne Hollywood) i wplecenie studiów w struktury korporacyjne oraz efekty tej sytuacji organizacyjnej (Hollywood korporacyjne). Model ten jest wciąż bardzo skuteczny. Roczne przychody studiów kształtują się na poziomie 42 mld dolarów. W połowie drugiej dekady XXI w., a więc jeszcze przed przejęciem Foxa, roczne dochody Disneya równe były PKB Chorwacji, a roczne przychody największych studiów i powiązanych z nimi rozrywkowych segmentów korporacji, w skład których wchodziły, wynosiły więcej niż PKB Portugalii i tylko nieco mniej niż PKB takich krajów, jak Finlandia czy Irlandia <sup>4</sup>.

Jednocześnie pojawiają się przesłanki wskazujące na to, że system globalnego Hollywood może się załamać wobec wyzwań wynikających z rewolucji technologicznej, rozwoju Internetu i platform streamingowych, a przynajmniej, że czekać je będą daleko idące przeobrażenia. Zagrożenie tkwi w zakwestionowaniu niezwykle istotnego elementu maszynierii globalnego Hollywood, mianowicie systemu *holdbacks*, czyli rozpowszechniania danego tytułu na kolejnych polach eksploatacji w określonym czasie od premiery kinowej, oraz sekwencyjności uruchamiania okien dystrybucyjnych będących immanentnym składnikiem logiki systemu globalnego Hollywood i jednym z kluczowych, choć nie zawsze publicznie widocznych, mechanizmów umożliwiających jego skuteczne funkcjonowanie.

### Model klasyczny i Paramount Case

W okresie klasycznym „fabrykę snów” zdominowała tzw. ósemka, czyli wielka piątka i mała trójka. W skład tej pierwszej wchodziły: MGM, Warner, 20th Century Fox, Paramount i RKO, natomiast drugiej: United Artists, Columbia i Universal. Studia te zastąpiły wcześniej dominujące podmioty, takie jak Vitagraph, Edison, Selig, Essanay, Lubin, Kalem czy Biograph z uwagi na trzy wprowadzone przez siebie (choć niekoniecznie przez siebie wymyślone) innowacje dające im przewagę konkurencyjną: aktorski system gwiazd, postawienie na typ produktu w postaci pełnometrażowego filmu fabularnego o wysokich wartościach produkcyjnych (*production values*) oraz integrację wertykalną. Studia wielkiej piątki charakteryzowała pełna integracja wertykalna (produkcja, dystrybucja i wyświetlanie), natomiast podmioty małej trójki niepełna (nie posiadały trzeciego komponentu integracji, czyli sieci kin).

Biznes filmowy ery klasycznej był w istocie biznesem kinocentrycznym – posiadanie sieci kin stanowiło jego fundament, a produkcja filmów była jedynie działalnością poboczną, konieczną dla zapewnienia kinowych foteli. Posiadanie kin i gruntów pod nimi dawało studiom stabilne oparcie materialne na rynku nieruchomości oraz szybki i bezpośredni dostęp do pieniędzy. Pozwalało niwelować ryzyko słabszej jakości produktu pojawiające się w wyniku trudno przewidywalnych efektów skomplikowanego procesu twórczego, jakim jest realizacja filmu, dzięki zabezpieczeniu jego obecności w kontrolowanych przez studio kanałach dystrybucyjnych i na ekranach kin <sup>5</sup>. Jeszcze w 1948 r., w chwili wprowadzenia Paramount Decree, definitywnie kończącego tę epokę, inwestycje w sieć kin stanowiły 93 proc. wolumenu inwestycji przemysłu filmowego, podczas gdy na produkcję filmów przypadało tylko 5 proc. Jak zauważa David Puttnam: *Z tej*

*perspektywy studia przypominały bardziej firmy rynku nieruchomości niż producentów rozrywki, a kina służyły jako zastaw, który zabezpieczał działalność w produkcji i dystrybucji* <sup>6</sup>.

Nie zapominajmy o tym, że już wtedy działalność studiów była zależna od portfeli prywatnych inwestorów, akcjonariuszy i kredytujących banków. Dla nich zaś materialne zabezpieczenie w gruntach i nieruchomościach, często położonych w atrakcyjnych lokalizacjach oraz gwarancja, że produkt, niezależnie od swej jakości, w jakimś przynajmniej zakresie trafi do konsumenta (kontrola dystrybucji i kin) były dwoma niezwykle istotnymi czynnikami zabezpieczenia inwestycji. Co więcej, brak tego zabezpieczenia w przypadku mniejszych oraz niezależnych studiów niemal automatycznie odcinał im dostęp do zewnętrznego finansowania tego typu. Według danych zebranych przez Departament Sprawiedliwości w latach 1934-1937 co najmniej 95 proc. filmów prezentowanych w premierowych kinach miejskich zostało wyprodukowanych przez osiem wiodących studiów <sup>7</sup>. Studia te kontrolowały jedynie 2800 kin z 17 tys. znajdujących się na terenie kraju, co nie wydaje się udziałem szczególnie wysokim. Stosunek ten jest jednak o tyle mylący, że kontrolowano obiekty najbardziej lukratywne i kluczowe dla późniejszych losów filmów w rozpowszechnianiu, mianowicie aż 80 proc. kin premierowych w miastach oraz wszystkie kina w miastach o ludności przekraczającej milion mieszkańców <sup>8</sup>.

Co więcej, studia na rynku kinowym chętnie ze sobą współpracowały. Można zauważyć geograficzny podział rynku o cechach oligopolu. W największych miastach studia ze sobą rywalizowały, gdyż stanowiły one rynki zbyt lukratywne, by je zlekceważyć, ale już w miastach mniejszych oraz średniej wielkości łatwo zauważyć podział będący wynikiem porozumienia. Fox dominował na zachodnim wybrzeżu, Paramount na południu i w Nowej Anglii, Loew w rejonie aglomeracji Nowego Jorku i w Ohio, a Warner w aglomeracji Filadelfii <sup>9</sup>.

Ponadto, jak zauważa Mae D. Huettig, dość paradoksalnie wszyscy w Hollywood mogli się cieszyć z sukcesu konkurencyjnego studia. W sytuacji gdy biznes był kinocentryczny, a najważniejsze było prowadzenie sieci kin i zarabianie na nich, to traktowanie tej aktywności jako priorytetu odejmowało nieco wagi temu, kto akurat nakręcił pierwszorzędnny kasowy hit. Istotniejsze było bowiem to, kto zarabiał na nim w kinach – a zarabiali w mniejszym lub większym stopniu wszyscy, którzy mieli sieci kin.

Pierwszy model biznesowy Hollywood był niezwykle stabilny, zrationalizowany i ściśle kontrolowany, realizacja filmów była zorganizowana w „fabryczny” sposób. Autor datowanego na 1927 r. prospektu emisyjnego zachęcającego do kupna obligacji emitowanych przez amerykański przemysł filmowy podkreślał: *Hollywood obecnie kontroluje większą część talentu filmowego, sprzętu produkcyjnego oraz posiada większy stopień dominacji nad swoim sektorem działalności przemysłowej, niż kiedykolwiek stało się to udziałem Trenton w garncarstwie, Pittsburga w produkcji stali czy Chicago w rzeźnictwie* <sup>10</sup>.

Z kolei Clayton R. Koppes i Gregory D. Black wskazują: *Mimo iż bezsprzecznie jego produkty były nieskończenie bardziej spektakularne i efektowne, przemysł filmowy był tak ściśle kontrolowany i tak rygorystycznie hierarchiczny, jak wydobywanie węgla, wytwarzanie stali albo produkcja narzędzi. Na szczycie hierarchii znajdowali się wszechmocni szefowie studiów. Cechująca ich oraz przynależną im swiętę lizusów i pochlebców arbitralna, niemalże despotyczna, skłonność do kontroli nad*

*wszystkimi zapadającymi w studiu decyzjami jest głównym tematem poświęconych Hollywood pamiętników i powieści. (...) Osobisty gust baronów wywierał silny wpływ na styl każdego ze studiów*<sup>11</sup>.

Wszystko to działo się zaś w świecie, w którym chodzenie do kina było zwyczajną, codzienną wieczorną rozrywką milionów Amerykanów, podobnie jak kilka dekad później włączanie odbiornika telewizyjnego. Kres modelowi biznesowemu klasycznego Hollywood położył Paramount Case, czyli wyrok amerykańskiego Sądu Najwyższego w postępowaniu USA vs. Paramount. Postępowanie toczyło się od 1938 r. i zakończyło częściową ugodą w roku 1940, choć trudno oprzeć się wrażeniu, że raczej je wtedy zawieszono, ponieważ propagandowa siła Hollywood była potrzebna administracji Franklina D. Roosevelta w wysiłku II wojny światowej. Postępowanie wznowiono miesiąc i 6 dni po zakończeniu wojny.

Znaczenie wyroku z 1948 r. trudno przeceniać, pozostaje on kluczowym wydarzeniem gospodarczej historii Hollywood, definitywnie kładąc kres modelowi Hollywood klasycznego. Studia zostały zmuszone do cofnięcia integracji wertykalnej i pozbycia się sieci kin. Daleko idące konsekwencje tego wydarzenia są kolejnym z dowodów na kinocentryczną naturę biznesu filmowego, przynajmniej w okresie klasycznym. Studia nie musiały odtąd troskać się o to, czy zapełnią produktem ekrany kin, ale nie miały pewności, że wszystko to, co wyprodukują, ostatecznie znajdzie miejsce na ekranach. Studia zaczęły również być znacznie bardziej selektywne w wyborze projektów filmowych kierowanych do produkcji. W rezultacie splotu tych czynników znacząco spadła liczba produkowanych filmów oraz wzrosły jednostkowe koszty produkcji. Ograniczone zaangażowanie studiów i zmniejszenie przez nie podaży filmów utworzyło pewną lukę rynkową dla producentów zagranicznych, przede wszystkich europejskich oraz amerykańskich producentów niezależnych. Studia podniosły kinom opłaty za licencje, początkowo mniej więcej o połowę wysokości wcześniejszych stawek, dbając o zabezpieczenie zwrotu swoich rosnących wydatków. Paramount, 20th Century Fox i Warner popełniły błąd, sprzedając lub wypożyczając swoje katalogi innym firmom. Wychodziły z mylnego przekonania, że brak kontroli nad siecią kin i odpowiednim pozycjonowaniem tam swojego produktu uniemożliwi im reemisję filmów w telewizji z zachowaniem dobrych stawek. Tymczasem dynamiczny rozwój telewizji sprawił, iż biblioteki filmów stały się ważnym i lukratywnym zasobem ich dysponentów. Warto zwrócić uwagę, że jedynym studiem, które w ówczesnej sytuacji nie sprzedawało ani nie zachowywało stanu posiadania, lecz aktywnie kupowało, był Disney, który nabył bibliotekę RKO.

Paramount Case rozpoczął trwającą ćwierć wieku epokę niestabilności systemu ekonomicznego Hollywood i braku funkcjonowania wyraźnie skodyfikowanego i skutecznego modelu biznesowego. Niezależnie od poziomu artystycznego i sukcesów kina kontrkultury końca lat 60. czy Nowego Hollywood następnej dekady kondycja finansowa studiów była daleka od stanu zadowalającego. Na przełomie lat 60. i 70. Hollywood znajdowało się u progu bankructwa. Jedynie Disney nie przynosił strat w dziedzinie produkcji filmów. Pozostałe studia notowały straty od 15 do 145 mln dolarów rocznie<sup>12</sup>. Paradoksalnie korzystna okazała się dla nich obowiązująca już wtedy zasada „za duży, aby upaść”. Studia były poważnymi dłużnikami banków, stąd ich upadek mógł wywołać zbyt wielkie turbulencje w całym systemie finansowym. Najlepszą miarą kryzysu jest to, iż część środowiska zaczęła

żądać w 1964 r. wprowadzenia przez Kongres subsydiów dla produkcji filmowej, a w 1974 r. argumentować na łamach prasy za wprowadzeniem specjalnych ceł dla filmów zagranicznych<sup>13</sup>. Specjalny plan ratunkowy i regulacje prawne administracji Richarda Nixona zapobiegły gwałtownemu końcowi historii studiów okresu klasycznego<sup>14</sup>. Plan ów umożliwił czasowe przetrwanie, był jednak próbą zaleczenia skutków i objawów, nie zaś przyczyn tkwiących u podstaw kryzysu. Te usunąć mogło jedynie wymyślenie na nowo całego modelu biznesowego Hollywood, a w istocie – wymyślenie na nowo kina.

### Globalne Hollywood, czyli początek „kina, jakie znamy”

Wyłonienie się globalnego Hollywood oraz charakter jego fenomenu były już wielokrotnie opisywane zarówno w literaturze światowej, jak i rodzimej, ograniczymy się więc tutaj jedynie do wyliczenia najważniejszych faktów<sup>15</sup>. Brak wyrazistego modelu biznesowego i niestabilność sprawiały, że studia, nawet te pochodzące jeszcze z ery klasycznej, o tradycji sięgającej wielu dekad, jak United Artists, były nader wrażliwe na niepowodzenia rynkowe. W skrajnie niesprzyjającej sytuacji klapa nawet jednego tytułu mogła pogrozić całe studio (jak się to stało w przypadku wyprodukowanego w 1980 r. przez United Artists filmu *Wrota niebios / Heaven's Gate*, reż. Michael Cimino). Stawką stało się nie tylko osiągnięcie zysku, ale w jeszcze większym stopniu usiłowanie jego skutecznego zabezpieczenia i stabilizacji, w miarę możliwości sięgnięcie po rentę i monopolistyczną pozycję, a także ograniczanie ryzyka i akceptowanie go tylko wtedy, gdy jest to absolutnie konieczne.

Historia struktur i procesów wiąże się często z historiami osobistymi szczególnie twórczych jednostek, które ze swoimi pomysłami i innowacjami trafiają na wysoce sprzyjający czas. Tak się stało z George'em Lucasem, którego gwiazdna saga stała się nie tylko przyczyną jego osobistego sukcesu finansowego, ale wyznaczyła drogę dla całego przemysłu filmowego<sup>16</sup>. Powstał system łączący elementy charakterystyki klasycznego Hollywood (jak system gwiazd czy integracja wertykalna) z nowymi (jak integracja horyzontalna, strategię nalotu dywanowego, szerokiego portfolio, wykorzystania nowych kanałów rozpowszechniania, merchandisingu i promocji łączonych, wykorzystanie blockbustów oraz budowa multimedialnych francyz) w celu ograniczenia ryzyka rynkowego, zabezpieczenia i stabilizacji dochodów studiów. Studia stały się częścią potężnych korporacji medialno-rozrywkowych wykorzystujących synergiczne połączenia w ramach koncernu do wzmacniania wyników finansowych poszczególnych projektów filmowych. *Boom* budowlany związany z powstawaniem nowych centrów handlowych nakreślił spiralę wznoszenia kolejnych multipleksów stanowiących naturalną przestrzeń do prezentacji wysokobudżetowych blockbustów.

Jednocześnie rosły koszty produkcji filmów. Po uwzględnieniu czynnika inflacji, dość wysokiego u progu dekady, i korekty na podstawie siły nabywczej dolara z 2000 r., sekwencja wzrostu skorygowanego średniego budżetu filmu wielkiej szóstki wygląda jednoznacznie: 1980 r. – 28,6 mln dolarów, 1990 – 51,1 mln dolarów i 2000 – 82,1 mln dolarów. Innymi słowy, nawet po skorygowaniu danych w związku z inflacją, koszt realizacji filmu wzrósł w ciągu dwóch dekad o 287 proc., czyli rósł niemal o 15 proc. rocznie<sup>17</sup>. Na ten stan rzeczy złożyło się kilka przyczyn: konkurencja w walce o talenty i niezwykle hojne gaże, zwłaszcza gwiazd



aktorskich i scenarzystów, płacone przez studia niezależne w rodzaju Carolco i prowadzące w efekcie do wzrostu płac w całym biznesie, zdumiewający wzrost potęgi agentów gwiazd wiążących swoje aktywa w pakiety (gwiazda aktorska, reżyser, scenariusz) i dyktujących warunki studiom oraz znaczenie wysokobudżetowych filmów jako okrętów flagowych danego studia.

Wzrost kosztów produkcji filmów miał dla studiów dość ambiwalentne skutki. Chociaż marginalizował potencjalną konkurencję, przede wszystkim europejską, bowiem ten poziom budżetów, rozmachu inscenizacyjnego, wartości produkcyjnych i gaź aktorskich był niemożliwy do udźwignięcia przez każdy bez wyjątku z poza-hollywoodzkich podmiotów produkcyjnych. Jednym ratunkiem dla producenta wydaje się wówczas wzrost popytu lub cen produktu. Ceny biletów kinowych można jednak podnosić tylko do pewnego poziomu, powyżej którego proces taki prowadzi do odpływu widzów z kin i poszukiwania przez nich alternatywnych form rozrywki. Jeśli zaś idzie o popyt, to przez całe lata 80., mimo wzrostu liczby kin o jedną trzecią, liczba biletów sprzedawanych w amerykańskich kinach pozostawała na stałym poziomie wynoszącym nieco więcej niż miliard rocznie.

Studia wielkiej szóstki epoki globalnego Hollywood (Warner, 20th Century Fox, Paramount, Columbia, Universal, Disney), aby zaradzić tej sytuacji oraz odnotować wzrost zysków w obliczu wzrostu kosztów produkcji, oparły się zatem na nowym modelu biznesowym, który miał dwa filary. Pierwszym było zdecydowane „wyruszenie w świat”, by w jeszcze większym niż wcześniej stopniu opanować rynki zagraniczne. Historycznie procesowi temu sprzyjał akurat kres zimnej wojny, tymczasowo niekwestionowana dominacja zachodniego modelu liberalnego oraz bezprecedensowa hegemonia USA jako światowego imperium. Filarem drugim stało się niemarnowanie żadnej okazji do zarobienia każdego dodatkowego dolara na pozakinowych rynkach filmowych i w nowych kanałach dystrybucji. Drugi filar nowego modelu biznesowego wiązał się więc nie tylko z merchandisingiem i sprzedażą licencjonowanych gadżetów oraz produktów okołofilmowych związanych z uniwersum danej franczyzy, lecz także z wykorzystaniem nowych kanałów rozpowszechniania (wielokanałowa telewizja, VHS, później DVD/Blu-ray oraz Internet) jako źródeł dochodu dodatkowego i co równie ważne rozciągniętego w czasie, a więc stabilizującego finanse studiów. Model ten nie wyłonił się jako precyzyjny plan przygotowany w gabinetach szefów studiów na Zachodnim Wybrzeżu bądź korporacyjnych siedzibach Wschodniego Wybrzeża, nie był dziełem jednej lub nawet kilku genialnych jednostek, ale wyłonił się jako ład spontaniczny i wynik pragmatycznej praktyki biznesowej: prób radzenia sobie z problemami, obserwacji, co jest rynkowo skuteczne (np. *Gwiezdne wojny: Część IV – Nowa nadzieja* Lucasa i jego okołofilmowe konteksty merkantylne związane ze sprzedażą gadżetów, licencji oraz transmedialnym rozpostarciem całego fabularnego uniwersum) oraz wyciągania z tych obserwacji wniosków.

W epoce klasycznego Hollywood film nie istniał poza budynkiem kinowym, można go było sprzedać w kinach oraz następnie na rynkach zagranicznych, w przypadku największych hitów ewentualnie także przez kinową repremierę, u schyłku tej ery w kinach oraz w telewizji (odpowiednio w kraju i za granicą). W epoce globalnego Hollywood dystrybucyjnych okazji do zarobku na filmie jest znacznie więcej, nawet jeśli początkowo okazje te uznawano błędnie za kłopotliwą konkurencję odciągającą widzów od chodzenia do kina, bo tak przecież kształto-

wała się początkowo percepcja technologii VHS oraz wzrostu popularności telewizji. W latach 80. liczba posiadaczy magnetowidów w USA wzrosła z niecałych 2 mln do ponad 62 mln, natomiast liczba abonentów płatnej telewizji kablowej z 9 mln do 41 mln. W 1987 r. dochody z rynku wideo wyniosły 7,5 mld dolarów, a z kin 4 mld dolarów, dwa lata później różnica była jeszcze większa: 11 mld z rynku wideo i 5 mld z kin<sup>18</sup>. Rynek VHS okazał się niezwykle lukratywny nie tylko dla upłynniania produkcji gorszej jakości, lecz także dla zyskowego wykorzystywania popularności największych hitów kinowych. Jeden z największych przebojów dekady *Top Gun* (reż. Tony Scott, 1986) w ciągu pierwszego roku dystrybucji wideo sprzedał się na 15 mln kaset, przynosząc studiu 175 mln dolarów dochodu<sup>19</sup>. W dekadzie następnej i później rynek DVD był już słusznie identyfikowany jako okazja do czerpania strumienia łatwych przychodów z często starszych filmów o dawno zamortyzowanych już kosztach produkcji.

W efekcie pod koniec lat 90. stosunek dochodów z trzech głównych kanałów (tzw. okien dystrybucyjnych) kształtował się następująco: 34,4 proc. z rynku wideo-DVD (łącznie wypożyczanie i sprzedaż kaset oraz płyt), 34,3 proc. z kodowanych kanałów telewizyjnych i 31,3 proc. z dystrybucji filmu w kinach<sup>20</sup>. Proces słabnięcia pozycji dystrybucji kinowej w strukturze dochodów nasilał się: w efekcie w pierwszym dziesięcioleciu XXI w. stanowiły one już jedynie około 15 proc. przychodu z trzech głównych kanałów dystrybucji<sup>21</sup>. W ostatnich latach zmniejszają się również wpływy z kanałów telewizyjnych, a rynek DVD/Blu-ray zamiera.

Dodatkowe kanały dystrybucji stabilizowały dochody studiów, choć niekoniecznie pozwalały na pokrycie strat z filmów ponoszących klępkę w kinach (w takich przypadkach umożliwiały najczęściej jedynie pokrycie kosztów promocji i marketingu, i tak w warunkach amerykańskich niebagatelnych). Przynosiły jednak ogromny dochód, jeżeli film (jako okręt flagowy lub lokomotywa studia) odnosił sukces w kinach. W rachubach producenckich nowe media pozwalały też na ograniczanie ryzyka inwestycyjnego przez tzw. crossowanie pól eksploatacji (*cross-collateralization*), w przypadku którego inwestycję w film kinowy zabezpieczano prawami do eksploatacji telewizyjnej oraz wideo/DVD, w najgorszym wypadku przynajmniej ograniczającą potencjalne straty.

Działanie to opierało się jednocześnie na systemie *holdbacks*. Umożliwiał on ochronę okna kinowego oraz wykorzystanie głośnego sukcesu w kinach jako lokomotywy popularności danego tytułu, a następnie odpowiednie spożytkowanie możliwości uzyskania przychodów w kolejnych kanałach rozpowszechniania i nasyconie się nimi, zanim uruchomiono kolejne.

W dojrzałym już systemie globalnego Hollywood, a jeszcze przed wielką ekspansją dystrybucji internetowej, system *holdbacks*, omówiony tu za opracowaniem Toby'ego Millera i jego zespołu, kształtował się następująco:

- kina w Stanach Zjednoczonych (przez okres sięgający czterech miesięcy od premiery);
- kina na świecie (4-18 miesięcy od premiery w USA)<sup>22</sup>;
- rynek DVD, a wcześniej wideo, w Stanach Zjednoczonych (6-30 miesięcy od premiery);
- globalny rynek DVD, a wcześniej wideo (9-24 miesięcy od premiery);
- sprzedaż filmu stacji kablowej w USA (12-36 miesięcy od premiery);
- sprzedaż filmu telewizji naziemnej w USA (36-60 miesięcy od premiery);

- sprzedaż filmu telewizjom zagranicznym (48-60 miesięcy od premiery);
- sprzedaż filmu drugiej stacji kablowej w USA (66-72 miesiące od premiery);
- sprzedaż filmu sieci lokalnych nadawców telewizyjnych w USA (72 miesiące od premiery) <sup>23</sup>.

Wraz z rozwojem dystrybucji internetowej oraz pirackiej nasilała się tendencja do skracania okien oraz coraz bardziej elastycznego ich traktowania. Obecnie sekwencyjność ta prezentuje się w sposób następujący: premiera kinowa, a następnie payTV, TVOD (Transactional VOD), SVOD (Subscription VOD), freeTV, AVOD (Advertising VOD), inserty i nośniki DVD/Blu-ray. Utrzymanie sekwencyjności jest jednak zagrożone przez ekspansję platform streamingowych. Napięcia wokół *holdbacks* wiążą się z grą o ogromnej stawce, bowiem ich zniesienie oznaczałoby likwidację jednego z kluczowych mechanizmów konstytuujących system globalnego Hollywood. Konsekwencje usunięcia *holdbacks* wydają się dziś trudne do przewidzenia. Z całą pewnością stanowiłoby ono jednak rewolucję w systemie kruszącą podstawy biznesowej logiki globalnego Hollywood.

### ***Holdbacks* i kontestowanie starego porządku**

Pejzaż współczesnego rynku filmowego kształtuje już nie tylko globalizacja, czy raczej kolejna jej odsłona, która nastąpiła po zakończeniu zimnej wojny (o pierwszej globalizacji moglibyśmy bowiem mówić w przypadku świata zdominowanego przez handlowe interesy Imperium Brytyjskiego), lecz w ostatnich latach przede wszystkim rewolucja cyfrowa. Wpływa ona zarówno na produkcję filmów, technologię nośników, jak i zwyczaje odbiorców, szczególnie rewolucyjny wymiar ma jednak w sektorze dystrybucji, całkowicie zmieniając jej dotychczasowy model. W jej efekcie studia muszą zmagać się z konkurencją nowego typu, wywodzącą się z innego sektora i działającą według innej logiki biznesowej, taką jak Netflix, Facebook, Google czy Amazon. Ich wielkim zasobem są potężne grupy konsumentów oraz stały dostęp do nich. Daje on możliwość ustanowienia bezpośrednich kanałów rozpowszechniania na linii producent – konsument za technologicznym pośrednictwem internetowej platformy rozpowszechniania i przy jednoczesnej eliminacji bądź marginalizacji tradycyjnych dystrybutorów.

Do tej pory najbardziej aktywnym graczem na polu produkcji własnych treści oraz rozpowszechniania ich za pomocą streamingu był Netflix. Firma ta w największym stopniu zagrażała swoimi działaniami starymu porządkowi. Netflix został założony w 1997 r. jako niewielkie przedsiębiorstwo zajmujące się wypożyczaniem płyt DVD za pośrednictwem poczty. W 2007 r. rozszerzył ofertę obejmującą odtąd także rozpowszechnianie streamingowe w Internecie. Ważną datą w historii rozwoju firmy był gigantyczny sukces pierwszego sezonu serialu *House of Cards* (2013) ukazujący kluczową wciąż rolę kontentu. Do 2016 r. firma prowadziła działalność jedynie w wybranych miejscach globu, dopiero w styczniu tego roku skokowo rozszerzono ją na 150 kolejnych państw. W 2019 r. była nieobecna jedynie w Chinach, a także w Korei Północnej, Syrii i na Krymie. Widoczny jest więc wyraźnie geopolityczny wymiar obecności i nieobecności Netflixu w określonych rejonach świata, warunkowany amerykańską polityką zagraniczną. Platformę tę w ostatnich latach cechuje dynamiczny przyrost liczby konsumentów na całym świecie. W październiku 2016 r. miała ich 86 mln (w tym 47 mln w USA), w



2017 r. 109 mln (w tym 52,5 mln w USA). W styczniu 2018 r. serwis liczył już 117 mln subskrybentów<sup>24</sup>.

Netflix jest aktywnym kupcem na rynku produktów audiowizualnych, a także mocno inwestuje we własne produkcje (ponad 10 mld dolarów w 2018 r.)<sup>25</sup>. Platformę cechuje też dość agresywna polityka wobec tradycyjnych podmiotów rynku filmowego. Objawiała się ona nie tylko w słynnym sporze z organizatorami festiwalu w Cannes, dopuszczającymi dotąd do udziału w konkursie głównym jedynie filmy mające dystrybucję kinową we Francji. Ponadto nad Sekwaną obowiązują najbardziej wyśrubowane regulacje w zakresie *holdbacks* umożliwiające dostępność filmu na platformie streamingowej dopiero trzy lata po premierze kinowej. Z tych powodów festiwal w Cannes ominęła m.in. *Roma* (reż. Alfonso Cuarón, 2018). Zwróćmy uwagę, że głębszym wymiarem tego konfliktu jest właśnie spór dotyczący *holdbacks*: konieczności premiery kinowej we Francji oraz wyjątkowo długi *holdback* na premierę streamingową wynikający z dbałości o kinowe pole eksploatacji.

### Wojna platform

W roku 2019 znajdowaliśmy się w wyjątkowo intrygującym okresie przełomu: walki studiów o zachowanie starego porządku i własnej dominującej pozycji oraz kwestionowania tego porządku oraz jego logiki przez Netflix. Disney podjął decyzję o wycofaniu swoich produkcji z oferty Netflixu oraz utworzeniu w listopadzie 2019 r. własnej platformy Disney Plus (z abonamentem w wysokości połowy kwoty subskrypcji Netflixu). Utworzenie własnych serwisów streamingowych zapowiedziały też NBCUniversal oraz WarnerMedia. Już na jesieni 2019 r. Apple uruchomił własną platformę Apple TV Plus. Oznacza to dla Netflixu znacznie więcej konkurentów niż dotychczasowi HBO GO, Amazon czy Hulu. Najbliższe lata, jak się zdaje, pokażą wojnę platform o widzów, bowiem najprawdopodobniej niewielu z nich zdecyduje się na więcej niż dwie, trzy subskrypcje.

W zmaganiach tych kluczową rolę, być może ważniejszą niż wysokość środków możliwych do przeznaczenia na marketing oraz zasoby w postaci dotychczasowych konsumentów, będą odgrywać treści pochodzące z dwóch głównych źródeł: zakupów na rynku oraz własnych produkcji oryginalnych. Od lat uczestnicy rynku dyskutowali, czy najważniejsze przewagi konkurencyjne w biznesie audiowizualnym wynikają z atrakcyjności treści, z kontroli nad kanałami dystrybucji czy z wpisania się w oczekiwania i preferencje konsumentów. Jak się okazało, nowe platformy streamingowe świetnie zaspokajają potrzeby związane z ostatnim z tych czynników, kontrolują też dostęp do konsumenta. Nikt nie lekceważy jednak treści. Przeciwnie, to właśnie one stają się w ostatnim czasie polem najgorętszej rywalizacji i w ich dziedzinie widać jak dotąd największe zbrojenia w oczekiwaniu nieuchronnego starcia platform w walce o subskrybentów. W 2019 r. Disney miał wydać na kontent 16,4 mld dolarów (z wyłączeniem wydatków na prawa do wydarzeń sportowych, uwzględniająca je kwota wyniosłaby 23,8 mld dolarów), AT&T (nowy właściciel WarnerMedia, czyli także HBO GO) – 14,3 mld dolarów, a Netflix 14 mld dolarów<sup>26</sup>. Tym samym Disney, z włączeniem praw do wydarzeń sportowych, będzie wydawał 22 proc. światowego budżetu na produkcję treści przez największe globalne korporacje. Przytaczane sumy są zawrotne, wynikają

jednak z dostrzeżenia, iż widzowie wybierający platformy streamingowe zachowują podobieństwo do widzów kinowych w tym m.in. aspekcie, że wciąż łakną nowości i kolejnych premier. Starsze filmy i seriale znajdują swoją widownię, często bazując na nostalgii i kultowym statusie, prawdziwymi statkami flagowymi w tej rywalizacji są jednak nowe, głośne, dyskutowane seriale i filmy kreujące szum medialny, aurę atrakcyjności oraz prestiż oferujących je platform.

W chwili obecnej głównymi rywalami wydają się Netflix – dynamicznie rosnący i mający ogromną światową bazę konsumentów oraz Disney zyskujący w ostatnim czasie dominującą pozycję pośród studiów hollywoodzkich, przejmujący kolejno Pixara, Lucasfilm i 20th Century Fox oraz dysponujący ogromnymi zasobami kapitałowymi. Pisząc o nadchodzącej konfrontacji rynkowej używamy terminu „wojna” w znaczeniu metaforycznym, w istocie jednak konfrontację tę będzie znamionowało kilka jak najbardziej realnych i dosłownych cech towarzyszących zmaganiom pełnoskalowej wojny: mianowicie będzie się ona wiązała z ogromnym wysiłkiem i mobilizacją wszelkich zasobów oraz bardzo wysokim ryzykiem potencjalnie grożącym nawet kresem rywalizujących firm, co będzie dla zmagających się stron sytuacją równie niekomfortową, jak trudną do uniknięcia. Jak się zdaje, podejmują one jednak rywalizację z myślą, że potencjalny zwycięzca lub zwycięzcy wyścigu mogą na długie lata kontrolować globalny rynek audiowizualny i określać jego reguły gry. Aktualne prognozy przewidują do roku 2023 podwojenie liczby subskrypcji na świecie w stosunku do roku 2017 (do poziomu 777 mln subskrybentów) oraz przejście przez SVOD najmłodszej widowni coraz rzadziej korzystającej z telewizji<sup>27</sup>. Już dziś wyraźnie widać, że to właśnie SVOD (Subscription VOD i stałe miesięczne opłaty za korzystanie z platformy), nie zaś TVOD (Transactional VOD, płatność za dostęp do poszczególnych tytułów) czy AVOD (Advertisement VOD, brak płatności związany jednak z koniecznością obejrzenia reklam), okazuje się najchętniej wybieraną przez konsumentów formą VOD. Ponadto podjęciu zdecydowanej rywalizacji przez platformy może towarzyszyć kalkulacja związana z oceną rosnącego w siłę rywala i przekonanie, że w nieodległym czasie może on stać się niepokonany na rynku.

Rozwój Netflix'a (wspomniany wyżej wzrost liczby abonentów na całym świecie o 31 mln, czyli o 36 proc., w ciągu zaledwie 14 miesięcy) oraz zagrożenie przez niego systemu *holdbacks* musiały dostarczyć materiału do przemysłu starym Hollywood. Jednocześnie Netflix ma pewne wrażliwe punkty: otóż wbrew pozorom jedynie nieliczne jego produkcje oryginalne, jak *House of Cards* (2013-2018), *Stranger Things* (2016- ) i *Orange is the New Black* (2013-2019) okazywały się oszałamiającymi sukcesami, przysyłając mnóstwo produkcji, które nie wzbudziły szerszego zainteresowania (szacuje się, że zaledwie jeden produkt oryginalny na trzydzieści okazywał się sukcesem)<sup>28</sup>. Netflix zależał bardzo mocno od dostawców treści, płacąc im zresztą coraz większe sumy, również za tak stare (choć kultowe) produkcje, jak serial *Przyjaciele* (*Friends*, 1994-2004). W szacunkach oglądalności oferowanych przez Netflix seriali prawie 60 proc. treści oglądanych na tej platformie dostarczały trzy studia planujące wkrótce uruchomienie własnych platform: po 19 proc. Disney i NBCUniversal i 17 proc. WarnerMedia. Łącznie ponad 72 proc. oglądalności Netflix'a w sektorze seriali przypadało na treści dostarczane przez producentów zewnętrznych<sup>29</sup>. Wyniki dla całej oferty platformy (czyli nie tylko seriali) są jeszcze gorsze: jedynie 8 proc. to produkcje oryginalne Netflix'a, choć z drugiej strony udział

Disneya, Foxa, NBCUniversal oraz WarnerMedia w tym zestawieniu nie przekracza 20 proc.<sup>30</sup>. Wobec perspektywy utraty treści przenoszonych przez dostawców do alternatywnych i konkurencyjnych platform Netflix zdecydował się w 2019 r. wydać na same produkcje oryginalne kwotę rzędu 10 mld dolarów. To więcej niż Amazon, Apple, HBO i inne serwisy streamingowe poza Disneyem wydadzą łącznie na produkcje oryginalne. W 2019 r. Netflix ma do zapłacenia zobowiązania związane z nabywaniem kontentu rzędu 19 mld dolarów oraz 12,4 mld dolarów długu, co łącznie daje kwotę ponad 30 mld dolarów zobowiązań<sup>31</sup>.

Sytuacja rzucającej wyzwanie i potężniejszej korporacji Disneya nie jest jednak dużo bardziej komfortowa. Analityk rynku audiowizualnego Hal Vogel uważa, że miną całe lata, zanim Disney będzie mógł zamortyzować swoje inwestycje w platformę streamingową, a firma poświęca przedsięwzięcia o wysokiej stopie zwrotu i decyduje się na wejście w wysoce konkurencyjny obszar. Studio organizuje spotkania dla uspokojenia akcjonariuszy i odpowiada na pytania o wysokość inwestycji w kontent, skalę ograniczenia dochodów z licencjonowania produktów kierowanych teraz do własnej platformy oraz przewidywane terminy zwrotu inwestycji<sup>32</sup>. Suma ponad 16 mld dolarów rocznie na zakup bądź produkcję treści jest zawrotna, nawet jak na korporację Disneya. Jej dział Direct-to-Consumer and International, odpowiedzialny przede wszystkim za streaming, zanotował w pierwszych dziewięciu miesiącach 2018 r. stratę w wysokości 738 mln dolarów<sup>33</sup>.

Jednocześnie konfrontacja w dziedzinie streamingu będzie się odbywała – przynajmniej częściowo – kosztem aktualnej, bardzo wygodnej pozycji Disneya wśród studiów globalnego Hollywood (26 proc. udziału w amerykańskim box office w 2018 r., a licząc łącznie z 20th Century Fox aż 37 proc. – nigdy żadne hollywoodzkie studio nie dominowało aż tak wyraźnie nad pozostałymi) i możliwością dość spokojnego czerpania zysków ze sprawnie działającego, zapoczątkowanego czterdzieści lat wcześniej modelu biznesowego.

Stąd wspomniane przez nas wcześniej porównanie tej konfrontacji do wojny: z uwagi na nieprzewidywalność rezultatów, wielką skalę ryzyka, ogrom wysiłku i mobilizacji wszystkich zasobów w nadziei na określenie reguł gry w świecie, który wyłoni się w rezultacie konfrontacji i porządkowanie tego świata w zgodzie z własnymi preferencjami i interesami. Właśnie ta perspektywa i projekcje rozwoju globalnego SVOD skłaniają dzisiaj największych graczy do podjęcia ryzyka bardzo wysokich inwestycji.

Dotychczasowy bieg wypadków w ostatnich latach, nie tylko zresztą w sektorze audiowizualnym, skłania do poglądu, iż ostatecznie zdecydują nawyki widzów i użytkowników, ich preferencje, wybory lub też ewentualne zmiany dotychczasowych nawyków. Carla Florina, prezes Hewlett-Packard stwierdziła, że *w erze cyfrowej przyszłość jest jedna, taka, w której konsument ogląda lub słucha tego, co chce i kiedy chce, na wybranym przez siebie urządzeniu*<sup>34</sup>. Jak pokazuje także przykład branży muzycznej, zwyczaje użytkowników sprawiają, iż w Internecie dominuje model subskrypcji (miesięczna opłata za dostęp) i każda z dużych firm jak Google czy Apple posiada własną platformę z utworami muzycznymi.

Jeśli postawienie przez największych graczy na SVOD nie okaże się błędne, projekcje wzrostu sektora potwierdzą się, a forma ta spełni pokładane w niej nadzieje, to czeka nas odejście w przeszłość powstałego na przełomie lat 70. i 80. modelu biznesowego globalnego Hollywood – trzeciej epoki w historii ekono-

micznej „fabryki snów”, przede wszystkim przez likwidację *holdbacks* i sekwencyjności uruchamiania kolejnych okien dystrybucyjnych. Nawet jeśli stary porządek zostanie obroniony na zasadzie zachowania dominującej pozycji przez dotychczasowe korporacyjne struktury studiów, to ich zwycięstwo w konfrontacji z nowymi graczami ery cyfrowej będzie wymagało daleko idącej korekty systemu. Podążają one za ruchem najpotężniejszego z nich – Disneya, czyli za zbudowaniem hybrydycznej struktury dwojakiego rodzaju: tradycyjnego studia globalnego Hollywood, a zarazem platformy streamingowej nowego typu, nawet jeśli ten drugi twór ogranicza wąsko pojmowane interesy pierwszego komponentu. Wiele wskazuje na to, że z czasem to drugi z komponentów może zyskiwać znaczenie priorytetowe, jeśli tylko potwierdzi swą zyskowość, a dystrybucja internetowa nadal będzie się rozwijała z podobną dynamiką.

MARCIN ADAMCZAK, SŁAWOMIR SALAMON

Prace nad artykułem były prowadzone dzięki grantowi Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego przyznanemu na projekt „Creativity and Adaptability as Conditions of the Success of Europe in an Interrelated World” (nr CZ.02.1.01/0.0/0.0/16\_019/0000734) realizowany przez Uniwersytet Karola w Pradze.

<sup>1</sup> Cyt. za: T. Schatz, *The Studio System and Conglomerate Hollywood*, w: *The Contemporary Hollywood Film Industry*, red. P. McDonald, J. Wasko, Wiley-Blackwell, Malden 2008, s. 28.

<sup>2</sup> T. Miller, N. Govil, J. McMurria, R. Maxwell, T. Wang, *Global Hollywood 2*, British Film Institute, London 2005.

<sup>3</sup> T. Schatz, dz. cyt.

<sup>4</sup> Zarazem jednak warto zauważyć, że roczne przychody studiów hollywoodzkich i powiązanych z nimi struktur korporacyjnych są wciąż mniejsze niż połowa PKB Polski.

<sup>5</sup> M. D. Huettig, *Economic Control of the Motion Picture Industry*, w: *The American Film Industry*, red. T. Balio, University of Wisconsin Press, Madison 1985.

<sup>6</sup> D. Puttnam, *Movies and Money*, Vintage Books, New York 2000, s. 169.

<sup>7</sup> M. D. Huettig, dz. cyt., s. 303-305. Autorka cytuje też anonimowego bankiera twierdzącego, iż jest gotów pożyczyć producentowi całą kwotę niezbędną do realizacji filmu, jeśli tylko producent ten ma „dobry kontrakt z dobrym dystrybutorem”. Tamże, s. 310.

<sup>8</sup> C. R. Koppes, G. D. Black, *Hollywood Goes to War. Patriotism, Movies and the Second World War from „Ninotchka” to „Mrs Miniver”*, Tauris Parke Paperbacks, London – New York 2000, s. 4.

<sup>9</sup> T. Balio, *A Mature Oligopoly, 1930-1949*, w: *The American Film Industry...* dz. cyt., s. 255.

<sup>10</sup> Stuart, Halsey & Co., *The Motion Picture Industry as a Basis for Bond Financing*, w: *The American Film Industry...* s. 201.

<sup>11</sup> Cyt. za: C. R. Koppes, G. D. Black, dz. cyt., s. 9.

<sup>12</sup> D. J. Londoner, *The Changing Economics of Entertainment*, w: *The American Film Industry...* dz. cyt., s. 607.

<sup>13</sup> J. Trumbour, *Selling Hollywood to the World: US and European Struggles for Mastery of the Global Film Industry, 1920-1950*, Cambridge University Press, Cambridge 2002, s. 276.

<sup>14</sup> Zob. M. Lesiak, R. Syska, *Renesans Hollywoodu: kino amerykańskie lat siedemdziesiątych*, w: *Kino epoki nowofalowej*, red. T. Lubelski, I. Sowińska, R. Syska, Universitas, Kraków 2015.

<sup>15</sup> Zob. T. Miller i in., dz. cyt.; T. Schatz, dz. cyt.; M. Adamczak, *Globalne Hollywood, filmowa Europa i polskie kino po 1989 roku*, słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2010; M. Adamczak, *Kapitały przemysłu filmowego*, PWN, Warszawa 2019.

<sup>16</sup> M. Adamczak, *System marketingowy Hollywood w latach 1977-2011*, w: J. Szyłak i in., *Kino Nowej Przygody*, słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2011; M. Adamczak, *Planeta Hollywood: początek „kina, jakie znamy”*, w: *Kino*

- końca wieku, red. T. Lubelski, I. Sowińska, R. Syska, Univeristas, Kraków 2018.
- <sup>17</sup> A. J. Scott, *Hollywood and the World: the Geography of Motion-Picture Distribution and Marketing*, w: *The Contemporary Hollywood Reader*, red. T. Miller, Routledge, London 2009, s. 171.
- <sup>18</sup> S. Prince, *A New Pot of Gold: Hollywood Under The Electronic Rainbow, 1980-1989*, University of California Press, Berkeley 2000, s. 96-97.
- <sup>19</sup> Tamże, s. 107.
- <sup>20</sup> T. Miller i in., dz. cyt., s. 306.
- <sup>21</sup> P. Drake, *Distribution and Marketing in Contemporary Hollywood*, w: *The Contemporary Hollywood Film Industry*, red. P. McDonald, J. Wasko, Wiley-Blackwell, Malden 2008, s. 76.
- <sup>22</sup> W praktyce ten *holdback* był najszybciej i najczęściej skracany z uwagi na oczywiste zagrożenie dystrybucją piracką.
- <sup>23</sup> T. Miller i in., dz. cyt., s. 306.
- <sup>24</sup> <https://pl.wikipedia.org/wiki/Netflix>
- <sup>25</sup> <https://www.forbes.com/sites/danafeldman/2018/07/09/netflixs-content-budget-is-updated-to-13b-in-2018/#9fc5ac42b8c9> (dostęp: 15.07.2019); <https://variety.com/2019/digital/news/netflix-content-spending-2019-15-billion-1203112090/> (dostęp: 15.07.2019).
- <sup>26</sup> C. Littleton, *Inside Disney's Daring Dive Into the Streaming World*, „Variety” 29.01.2019, s. 42.
- <sup>27</sup> Tamże, s. 46.
- <sup>28</sup> [https://www.filmtake.com/streaming/content-comes-home/?utm\\_source=FilmTake&utm\\_campaign=fa0c933da8-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2019\\_05\\_15\\_05\\_09\\_COPY\\_01&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_d31d5232ccfa0c933da8-126265213](https://www.filmtake.com/streaming/content-comes-home/?utm_source=FilmTake&utm_campaign=fa0c933da8-EMAIL_CAMPAIGN_2019_05_15_05_09_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_d31d5232ccfa0c933da8-126265213) (dostęp: 15.07.2019).
- <sup>29</sup> Tamże.
- <sup>30</sup> Tamże.
- <sup>31</sup> Tamże.
- <sup>32</sup> C. Littleton, dz. cyt.
- <sup>33</sup> Tamże.
- <sup>34</sup> C. Florina, cyt. za: T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem: wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 63.