

Frank Calamita, dlouholetý člen vrcholového vedení CBS a Sony Music Entertainment, o současné bídě oboru, ale také o logice podnikání.

UKRÁST HUD

Frank Calamita letos uzavřel 40 let svého působení v hudebním podnikání CBS a Sony, většinu času ve vrcholových funkcích. Naposledy byl vedoucím viceprezidentem pro lidské zdroje a administrativu Sony Music Entertainment Inc. v New Yorku.

Na pražském semináři Společnosti pro strategické řízení mluvil Frank Calamita o tom, jak uvolnit tvůrčí potenciál lidí v organizaci. Je to téma, které je mu nejbližší, protože většinu svých exekutivních let působil v oblasti lidských zdrojů. Tomu se budeme věnovat někdy příště. V rozhovoru jsme se soustředili na současné drama hudebního průmyslu a také na roli klíčového vodítka firmy – jak definuje své cíle, mission statement.

Jak se dá postavit obchodní model na prodeji něčeho, co je stále více dostupné zdarma?

Nejedná se jen o hudbu, ve stejné situaci je celý obor služeb za poplatky. Je vystaven tomu, co lze označit za krádež. Přemýšlel jsem o průběhu diskuse, která tu proběhla, a mám pocit, že lidé nerozumějí vlastnictví něčeho, co není hmotné. Informační technologie, píseň či software je něco stejně chráněného jako auto Volkswagen. Jistěže se můžeme bavit o vysokých cenách CD, ale to myslím nesouvisí s podstatou diskuse. Ocenění je jen marketingový nástroj. Cena, se kterou určitý produkt posíláte do světa, závisí na tom, jakou hodnotu tomuto produktu přisuzujete a kolik kopií chcete vyrobit. Stejně dobře bychom mohli vést debatu, zda nejsou ceny Volkswagenu příliš vysoké, ale neplynulo by z toho, že se bavíme o tom, zda je možné krást auta.

Akademicky máte jistě pravdu, ale to nic nemění na dostupnosti hudby kdekoli na internetu. Kdo ji chce, najde cestu, jak ji stáhnout.

Je otázka, zda je to správné. Kdybyste mohl duplikovat Volkswagen...

To by nebylo tak snadné. Tohle je snadné.

Nemůže to být správné jen proto, že je to snadné.

Možná lze váš byznys oživit tím, že budete obcházet lidi dům od domu a vysvětlovat jim, že není rozdíl mezi krádeží auta a krádeží písničky. Je však otázka, jestli na to máte dost času.

Jistěže musíme vychovávat lidi, nikoliv snad obcházet dům od domu. Měli by vědět, že mohou být postiženi za zločin, který je podchyten stávajícím zákonodárstvím podobně jako v USA. Ale hlavně bychom měli dosáhnout toho, aby si lidé uvědomili, že existuje něco jako auto v digitální podobě.

To všechno jistě lze udělat. Ale teď máte obnovit svůj obchodní model v situaci, kdy lidé nevidí moc podobnosti mezi hmotným a nehmotným vlastnictvím. A otázka je, co se dá dělat teď?

Myslím, že to, co dělají nahrávací studia a Sony Music teď, je snaha reprodukovat názor spotřebitele v tom smyslu, že si přeje vedle hmotné fyzické nahrávky také nahrávku v digitálním formátu. To je legitimní požadavek spotřebitele. Říká, že je sice spokojen s DVD, kazetami a CD, ale chtěl by to také digitálně a po internetu.

Uvědomujeme si, že tam musíme začít přesměrovávat investice včetně toho, že najdeme tržně schůdný způsob, jak spotřebiteli umožnit kupovat hudbu po internetu. Nemám teď na mysli jen to, co dělá Amazon.com, který prodává po internetu CD. Mluvíme teď obecně o koupi hudby po internetu, například na předplatné nebo způsobem, který začal Apple Computers, který prodává hudbu po 99 centech za skladbu. Zatím taková legitimizace užívání internetu reprezentuje méně než jedno procento trhu, ale našel jsem v těchto dnech ve Financial Times poznámku, že kupování hudby po internetu začíná být ve společnosti vnímáno jako »cool« (chování znalců). To může být začátek její komercializace.

Myslím proto, že se dočkáme komerčně schůdného způsobu prodeje hudby po internetu. Mezitím musí být pronásledováni ti, kdo to dělají nezákonně. A máme podporu veřejnosti, zákonodárců i soudního systému na ochranu produktu.

Není to poprvé, kdy před hudebním průmyslem stála výzva změny technologie. Jak se s tím vyrovnávala CBS a Sony Music v minulosti?

Vzpomínám na časy, když nastoupil páskový magnetofon, kde se záznam nahrával z cívky na cívku. Kdo si chtěl doma něco nahrát, postavil mikrofon před rádio. Dovedete si představit tu kvalitu. Byl jsem tenkrát ještě kluk a řekl jsem si, že teď už si nemusím kupovat jedinou desku. Ovšem, nebylo to snadné, člověk u toho musel sedět a hlídat, kdy mu do toho chtěly skočit reklamy. S kazetami to bylo o něco snazší, protože už se dalo přehrávat z kazety na kazetu na jednom přístroji. Ale pořád tu byla ztráta kvality a musel se tomu věnovat čas. Ve srovnání s tím je dnes kopírování opravdu snadné a s nepatrnou ztrátou věrnosti zvuku vůči originálu.

Ale nahrávací průmysl nacházel v nových technologiích i výhody. Kdysi, když se začínalo s dlouhohrající deskou, napřed mono a pak i stereo, museli jsme opakovaně v krátkém čase zdvojnásobit zásoby, protože to tedy byl zrod nového trhu. Také když nastoupilo CD, vedle novinek jsme znovu vydávali i věci, které už lidi měli na LP nebo kazetách, ale teď je chtěli mít také na CD. Věřím, že i technologická výzva, kterou přinesl internet, našemu oboru prospěje. Technologie není nepřítel.



■ Kořeny hudební linie CBS sahají někam do roku 1890, kdy vznikla North American Phonograph Company nad patenty pro praktickou manažerskou pomůcku – diktovací přístroj. Jedna z jejich filiálek Columbia Phonograph Company však dala přednost prodeji nahrávek vojenských pochodů a podobných povyražení a hudební průmysl byl na světě. Katalog z roku 1891 už měl přes 5 tisíc položek a kolem roku 1919 Američané kupovali 25 milionů desek ročně. Součástí vysílací společnosti Columbia Broadcasting System (CBS) se stala nahrávací studia až roku 1938, kdy je koupil zakladatel této rozhlasové a televizní sítě William Paley. Ve stejném roce Columbia podepsala smlouvy se špičkovými jazzovými umělci, jako byli Count Basie, Duke Ellington, Benny Goodman, Woody Herman nebo Billie Holidayová. Společný podnik CBS/Sony z roku 1965 měl zpočátku jen usnadnit prodej amerických desek v Japonsku. Nakonec roku 1988 japonská Sony koupila CBS Records Group za 2 miliardy dolarů a vytvořila dnešní Sony Music Entertainment. ZF

BU NEBO AUTO, TO JE TOTÉŽ

CBS vznikla v čase, kdy začínalo rádio. Jak tenkrát definovala svůj cíl?

Založil ji velký vizionář Paley, který už tenkrát viděl obrovský potenciál reklamy. Chtěl, abychom byli lídrem ve využití nové generace prostředků zábavy a šíření informací, ale z hlediska ziskovosti bylo nejdůležitější získávání zadavatelů reklamy.

Společnost pak rozvinula čtyři obory – informace, komunikaci, zábavu a taky trochu vzdělávání. To byly čtyři pilíře pozdějšího rozvoje a také rozšiřování trhu. Z jedné rozhlasové stanice se stala celonárodní síť. Byli jsme to my, kdo zavedl koncept sítě a propojil stanice, takže zadavatelé reklamy, kteří byli zvyklí užívat určitý program, měli najednou k dispozici celou zemi.

Paley nechtěl, abychom byli společností, která se zabývá výrobou, protože tam je riziko, že vedoucí postavení a podíl na trhu bude erodován nějakým technickým procesem. Chtěl, abychom byli tím, čemu říkal »legální monopol«. Jinými slovy, když chcete slyšet nejlepší umělce, musíte se obrátit na CBS. Když chcete sledovat televizní program, který je jasnou jedničkou mezi konkurencí, musíte sledovat CBS. Moc se nezajímal o věrnost značek, protože lidé si nekoupí nahrávku kvůli tomu, že je značková, ale protože tam zpívá Michael Jackson nebo Bruce Springsteen.

Jak se tento cíl v průběhu let vyvíjel?

O deset let později CBS koupila nahrávací studia American Recording Company. Pochopili jsme, že je úzká souvislost mezi zábavou po éteru, kde je zdrojem příjmů reklama, a zábavou, kterou lze prodat jako fyzický produkt. Tím produktem byly tenkrát křehké šelakové desky na 78 otáček. Rozšířili jsme tedy linii zábavy a udrželi linii informací. Šlo to dobře dohromady. Talenty, které vytvářely rozhlasovou a televizní část podniku, se velice dobře doplňovaly s talenty v nahrávacích studiích. Vyjednávání s televizními umělci bylo stejné jako s těmi, se kterými byly pořizovány nahrávky. Když pak CBS převzala i některé výrobní činnosti, byly to jen takové, které se vztahovaly k jejímu předmětu podnikání, jako bylo lisování desek a jejich zaslání na adresy zákazníků.

Zajímavý vývoj nastal v roce 1960, kdy CBS koupila baseballový tým New York Yankees, neboť to považovala za součást zábavního byznysu. Jistě, byla to zábava, ale neuměli jsme to a nakonec jsme tým po devíti letech zase prodali. Podobně to dopadlo, když si společnost koupila řadu špičkových společností na výrobu hudebních nástrojů. Mělo to zajímavé souvislosti. Začaly být prodávány a nabízeny marketingem pod značkou CBS – a zákazníci byli zmateni, co si o jejich kvalitě myslet, když

je vyrábí společnost, která s tím neměla žádnou zkušenost. Takhle jsme koupili i výrobce klavírů Steinway, jednoho z nejlepších na světě, které najdete ve většině koncertních sálů. Tam jsme narazili ještě na jeden problém. Ukázalo se, že se nedá zvyšovat produktivita, jak bychom si přáli. Dřevo nelze sušit rychleji, kladívka se musejí osazovat každé zvlášť, přilepení slonoviny na klávesu vyžaduje také svůj čas. Výroba šla dobře, ale hospodářské výsledky neodpovídaly očekáváním, která jsou běžná v zábavním průmyslu.

Bylo víc takových slepých uliček?

Další pokus se odehrál v knižním nakladatelství. Mělo to hodně společného s prací s talenty, kterou jsme znali z rozhlasového a televizního vysílání, ale ukázalo se, že bestsellery představují jen zlomek produkce příjmů nakladatelství. Zbytek tvořily učebnice a z toho se vyklubal zcela odlišný obor. Trvá léta, než

»Paley chtěl, abychom byli tím, čemu říkal legální monopol.«

nějaká tvůrčí skupina vyvine učebnici. Přitom ve Spojených státech se učebnice nenakupují celostátně, ale každý školský okrsek si je kupuje zvlášť. A každý okrsek samostatně přezkoumává obsah, zda je učebnice politicky korektní. Pokoušeli jsme se také vydávat časopisy, začali jsme s tím roku 1956, ale roku 1986 jsme to všechno zase prodali.

Vyžaduje to intelektuální důslednost. Říkali jsme si, že přece vyrábíme vzdělávací programy, jenže televize a knihy, to jsou opravdu odlišné věci. Stejně jsme dopadli, když jsme zkoušeli vyrábět hračky a pustili jsme se do maloobchodního prodeje. Tam byla velká synergie, neboť jsme mohli využít prodejny s hudbou. Ale porušili jsme to, co vymyslel Paley – nebyla v tom žádná specifická znalost, žádný »legální monopol«. Ocitli jsme se v konkurenci a museli jsme soutěžit cenou. Přitom v hračkách platí patent jen jeden rok a pak už je může kdokoliv s nějakou malou změnou napodobit.

Podnikatelský cíl pro Sony Music byl vymyšlen před 40 lety a ještě před třemi lety fungoval velice dobře. Chtěli jsme být nejlepší hudební společností na světě. Klíčové slovo bylo hudba. Nechtěli jsme být světovou jedničkou v lisování desek, v produkci kazet nebo CD. Podle Paleyho jsme měli lidem poskytovat hudbu, kterou chtějí, a je jedno na čem. Když to budou chtít na listu od salátu, tak jim to dáme na listu od salátu. Neprodáváme předmět,

ale prožitek. Když například skončily kazety a přešlo se na CD, firma neměla nejmenší problém se kazet zbavit, protože nebyla výrobcem nosičů, ale hudby.

Kdo byla vaše první globální hvězda?

Nejspíš Enrico Caruso. Jeho smlouva se zachovala, má pouhou jednu rukou psanou stránku. Dnes by to byly stovky stránek.

Která hvězda byla nejvýznamnější z obchodního hlediska? Michael Jackson?

Ve své době to byla zcela jistě jednička v prodeji nahrávek. Teď jsou to umělci jako Barbra Streisand nebo Bruce Springsteen, kteří se stále dobře prodávají. Je to vždycky napínavé. Na první nahrávce nikdy nevyděláte, ale doufáte, že jste získali někoho, kdo má kariéru před sebou a během celého života pak bude generovat zisky pro organizaci.

Jaký udržujete podíl mezi začínajícími umělci a hvězdami?

Když vezmete stovku nahrávek, patnáct je na vrcholu popularity a příjmy od této patnáctky používáme na podporu těch, kteří na to zatím nemají. S tím však bude problém, neboť zhoršení ekonomické kondice společnosti i celého oboru znamená, že dnes už těch patnáct procent zdaleka nemá ty objemy jako před nějakými čtyřmi lety. Znamená to, že už si nemůžeme dovolit tolik investovat. Říká se, a je to možné, že kdyby Michael Jackson nebo Bruce Springsteen začínali dnes, asi by se nemohli stát hvězdami, protože první deska jim moc nevyšla. Nikoho by nenapadlo investovat do nich další peníze a dal by je raději tam, kde sází na jistotu.

Jaká byla smlouva s Michaelem Jacksonem v letech jeho největší slávy? Prý dostal polovinu společnosti?

Ano, Sony Music Publishing. Vyjednal si to jako součást našeho celkového kontraktu. Myslím, že to byl společný podnik 50 na 50.

ZBYNĚK FIALA

**Informace o realitách,
stavebnictví
a architektuře**

**Jedinečné investiční příležitosti
Online dražební kalendář**

Reality.ihned.cz