

ANDRZEJ ZICH

ORCID: 0000-0002-5353-5004

e-mail: zich@onet.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Specyfika logistyki i transportu w obsłudze sektora filmowego – analiza przypadku

DOI: 10.15611/2022.23.7.8

JEL Classification: Z110, R410, L910, L230

Streszczenie: Produkcja filmowa niejednokrotnie utożsamiana jest z gotowym produktem w postaci alegorycznego filmu, który poprzez wyrafinowane zabiegi artystyczne dąży do wywoływania konkretnych emocji w odbiorach. Wizualne procedury twórców zazwyczaj są po cichu i bez rozgłosu wspierane przez podmioty organizacyjne, których praca jest równie wymagająca i kreatywna co twórczość artystyczna. Logistyka wszystkich ruchomych i wrażliwych elementów w świecie kinematografii wiąże się z odpowiednią organizacją produkcji, której nie sposób uniwersalnie skategoryzować ze względu na mnogość i różnorodność zależnych czynników produkcyjnych. Każdy film ma za sobą wsparcie nie tylko artystów, ale również logistyków i organizatorów, dbających o sprawny i efektywny przebieg produkcji filmowej. W tekście zidentyfikowano wyzwania i problemy logistyczne, które stawia pełnometrażowy film fabularny.

Słowa kluczowe: logistyka, transport, produkcja filmowa, branża kinematograficzna.

1. Wstęp

Jurassic Park (1993), *Forrest Gump* (1994), *The Lion King* (1994), *Titanic* (1997) to przykłady niektórych filmów międzynarodowych, które osiągnęły wielomilionowy sukces kasowy na arenie światowej oraz pozostawiły swój ślad w sercach milionów widzów. Na kartach historii zapisały się już ikoniczne sceny romansu pomiędzy Jackiem a Rose zwieńczone tragicznym wypadkiem statku pasażerskiego na Oceanie Atlantyckim bądź niezapomniane ujęcie, w którym Skaza podstępem zrzucił brata Mufasę ze skały. Niektóre filmy zasłynęły swoimi nieszablonowymi cytatami, takimi jak np.: „Run, Forrest, run!” (*Forrest Gump*), bądź „(..) I want you to draw me like one of your French girls” (*Titanic*), które do dziś zachowały się w słownikach współczesnej młodzieży. Inne tytuły zaś wyróżniły się specjalnie skomponowaną muzyką, jak na przykład *Welcome to Jurassic Park* (John Williams), *My heart will go on* (Celine Dion), bądź doprecyzowywanymi kadrami, które po dziś dzień są inscenizowane podczas każdego rejsu pasażerskiego.

Często konkretny film nierozzerwalnie kojarzony jest z danym aktorem bądź aktorką, którzy stali się jego twarzą. „Niezastąpiona”, „fenomenalna”, „nieokiełznana” – to jedne z wielu określeń, którymi czasopisma filmowe opisują kreacje stworzone przez grających w wielkich przebojach kinowych aktorów. Oprócz pochlebnych

recenzji oraz przychylniej opinii publicznej na największe gwiazdy filmowe czekają spektakularne premiery, liczne wywiady, bankiety, a także kolejki producentów pragnących, aby wziąć udział w ich następnej wielkiej produkcji. Im większy sukces produkcji filmowej, tym większych korzyści może się spodziewać pierwszoplanowy aktor w nadchodzących latach. W podobnej sytuacji znajdują się reżyserzy, którzy również są głównymi beneficjentami pomyślnego odbioru filmu. Będąc swego rodzaju pośrednikiem pomiędzy scenariuszem a przełożeniem go na formę wideo, reżyser często uznawany jest za konstruktora całego filmu, zdobywając tym samym uznanie szeroko pojętej społeczności filmowej.

Wszystkie przedstawione powyżej elementy – od podziwu i prestiżu po nagrody filmowe – to jedynie wierzchołek ogromnej góry lodowej zwanej filmem. Za produkcją filmową nie stoją jedynie aktorzy pierwszo- i drugoplanowi oraz głównodowodzący reżyser. Odpowiada za nią cały sztab specjalistów liczący, w zależności od wielkości produkcji, od kilku do kilkuset osób, razem podążających w ściśle wyznaczonym kierunku. Oświetleniowcy, operatorzy kamery, makijażyści, kaskaderzy oraz pozostali członkowie obsady filmowej – to do nich należy wybór odpowiedniego sprzętu, lokalizacji, stworzenie scenografii, nadanie stosownej atmosfery na planie zdjęciowym oraz wiele innych obowiązków. Wielkie ekranizacje filmowe nie powstają w ciągu kilku dni. Jest to długotrwały proces wymagający nie tylko kreatywności, ale również ogromnej organizacji wszystkich jej jednostek. Wszystkie ruchome elementy produkcji muszą ze sobą współpracować w pełnej harmonii, aby koniec końców uzyskać wymarzony efekt na wielkim ekranie.

Film nie napotyka na swojej drodze jedynie przeszkód związanych z odpowiednim ustawieniem kamery czy też autentyczną grą aktorską. Produkcja filmowa jest pojęciem o wiele szerszym i nieznanym dla zwykłych weekendowych miłośników kina. Tworzenie filmów jest wielowarstwowym procesem, na który składa się niezliczona liczba czynników wymagających odpowiedniego ukształtowania oraz organizacji. Logistyka tych poszczególnych elementów produkcji jest sztuką samą w sobie, która tak samo jak finalny produkt filmowy niesie ze sobą wiele pomysłowości i nieszablonowości.

Celem artykułu jest przeanalizowanie unikatowych wyzwań, jakie produkcja filmowa stawia przed logistykami, oraz przedstawienie istotności i złożoności logistyki, a także transportu na przykładzie polskiej produkcji fabularnej. użytą metodą badawczą jest wywiad pogłębiony przeprowadzony na podstawie niestandardyzowanego kwestionariusza z osobami, które na co dzień są zaangażowane w obsługę logistyczną planów filmowych. W badaniu skupiono się na scharakteryzowaniu poszczególnych technik i systemów organizacyjnych wykorzystanych podczas produkcji pełnometrażowego filmu fabularnego.

W kolejnych częściach opracowania scharakteryzowano badaną produkcję filmową pod kątem czynników organizacyjnych i producenckich, wyszczególniono wykorzystaną technikę badawczą, a także zobrazowano wyzwania logistyczne, przed którymi musi stanąć zespół produkcyjny odpowiedzialny za kreację filmu.

Całość zamyka wielowymiarowe podsumowanie przedstawiające uniwersalne wnioski uzyskane na podstawie przeprowadzonych badań polskiej produkcji filmowej.

2. Istota logistyki produkcji filmowej

Temat logistyki w produkcji filmowej w literaturze zarówno zagranicznej, jak i krajowej jest z reguły pomijany, mylony bądź wybiórczo wspomniany przy okazji rozważań dotyczących organizacji planu zdjęciowego. Niejednokrotnie osoby z branży filmowej, a także spoza niej starają się postawić znak równości pomiędzy słowami *logistyka* i *organizacja*, tym samym mocno zawężając znaczenie pierwszego terminu. Pomimo istotnej różnicy, mylenie tych dwóch pojęć nie jest zjawiskiem szczególnie zaskakującym, głównie ze względu na to, iż w początkowych latach kształtowania się kinematografii słowo *logistyka* nie miało jeszcze zastosowania w powszechnym języku, a jedynie odnosiło się do terminologii wojskowej. Dopiero pod koniec lat 70. XX wieku świat zaczął się interesować zagadnieniami logistycznymi w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem, jednak branża filmowa, w której mocno osadzona terminologia istniała już od ponad 50 lat, przyjęła tę koncepcję ze znacznym opóźnieniem.

Kwestie dotyczące organizacji produkcji filmowej zazwyczaj odnoszą się do obsługi planu zdjęciowego w filmie, tj. przygotowania odpowiedniego sprzętu filmowego, zapewnienia gotowości ekipy do pracy, sporządzenia harmonogramów zdjęciowych, ustawienia wymaganej scenografii itp. Wszystkie powyższe aspekty są istotne i konieczne do osiągnięcia sukcesu filmowego, jednak z perspektywy logistyki produkcji filmowej jest to jedynie niewielka część całego procesu. Logistyka jest pojęciem obejmującym dużo szerszy obszar niż sama organizacja planu. Składa się na nią bowiem nie tylko obsługa dnia zdjęciowego, ale również wszystkie czynności wymagane przed rozpoczęciem zdjęć, a także po faktycznym nakręceniu filmu.

Jednoznaczne zdefiniowanie logistyki w produkcji filmowej jest trudne, ponieważ żadna pozycja literatury przedmiotu nie udzieliła jeszcze precyzyjnej odpowiedzi, czym ona jest. Jednakże na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że jest to w głównej mierze proces planowania i przygotowywania wszystkich poszczególnych elementów potrzebnych do efektywnego nakręcenia filmu oraz jego późniejszej eksploatacji.

Tak zdefiniowana logistyka w filmie skupia się przede wszystkim na kwestiach organizacyjnych, koordynacyjnych oraz planistycznych. W związku z tym osoby zajmujące się zagadnieniem logistyki mają wiele obowiązków związanych z odpowiednim ukierunkowaniem wszystkich ruchomych elementów, z których składa się film, i zorientowaniem ich ku wspólnemu celowi. Zadbanie o wszystkie, nawet najmniejsze szczegóły tak, aby miały swoje miejsce w produkcji i działały efektywnie w całym procesie, potrafi w znacznym stopniu przyspieszyć proces kręcenia i tworzenia filmu.

3. Charakterystyka produkcji filmowej

Przedmiotem procesu badawczego jest polska produkcja filmowa pod tytułem *Kajtek czarodziej* w reżyserii Magdaleny Łazarkiewicz. Scenariusz do filmu powstał na podstawie powieści dla dzieci Janusza Korczaka *Kajtuś czarodziej*, opublikowanej w 1934 roku nakładem autora. W utworze przedstawione są dzieje małego chłopca o imieniu Antoś, którego wszyscy żartobliwie nazywają Kajtkiem. Kajtuś prowadzi zwyczajne, spokojne życie, które pewnego dnia wywraca się do góry nogami za sprawą odkrycia przez niego magicznych umiejętności, które rzucają go w wir niesamowitych przygód i wrażeń.

Produkcja filmu jest prowadzona w kooperacji polsko-czesko-słowackiej ze względu na próbę zwiększenia funduszy początkowych oraz bardziej rozległe działania marketingowe kręconej ekranizacji. *Kajtek czarodziej* jest finansowany w głównej mierze przez Dolnośląskie Centrum Filmowe (DCF) oraz Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego. Z pozostałych inwestorów można wymienić Polski Instytut Sztuki Filmowej (PISF), a także Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Pomimo wielu źródeł finansowania film plasuje się w kategorii niskobudżetowej, a jego dokładny budżet nie został udostępniony.

Akcja książki toczy się wyłącznie w Warszawie, jednak twórcy artystyczni postanowili nagrać zdjęcia filmowe na Dolnym Śląsku. Nie jest to decyzja do końca podyktowana artystycznymi założeniami filmu. Jednym bowiem z warunków otrzymania dofinansowania od Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego była konieczność promowania i popularyzowania wszystkich obszarów znajdujących się na Dolnym Śląsku. Producent przychylił się do tego wymogu, dlatego też zdjęcia do filmu są kręcone we Wrocławiu, w Kłodzku, Szczawnie-Zdroju, Wałbrzychu i w kilku innych lokalizacjach.

Ekipa filmowa składa się z około 62 osób (dokładna liczba jest trudna do określenia), zarówno z Polski, z Czech, jak i z Słowacji. W większości jednak zespół produkcyjny jest polskiego pochodzenia, ponieważ pozwoliło to grupie organizacyjnej zmniejszyć wydatki ponoszone na transport i relokację pracowników. Głównymi naczelnikami filmu, z pionu zarówno artystycznego jak i koordynującego, są:

- producenci – Sylwester Banaszkiewicz oraz Marcin Kurek,
- reżyser – Magdalena Łazarkiewicz,
- kierownik produkcji filmu – Agnieszka Wierszałowicz,
- II kierownik produkcji/lokacji – Agnieszka Papiewska,
- pierwszy asystent reżysera – Monika Filipowicz.

W pierwszoplanowej roli mówionej usytuowany jest młodociany aktor Eryk Biedunkiewicz, który wcześniej grał u boku takich gwiazd filmowych, jak Sean Bean czy Helen Hunt, podczas kręcenia serialu *World on fire* (2019-). W reszcie obsady filmowej znajdują się aktorzy, tacy jak:

- Maja Komorowska,
- Karolina Gruszka,

- Mirosław Kropielnicki,
- Grzegorz Damiński,
- Piotr Głowacki.

Ze względu na ograniczoną dostępność niektórych członków obsady filmowej oraz restrykcje budżetowe za okres produkcyjny filmu przyjęto czas od października 2021 r. do stycznia 2023 r. W branży filmowej półtora roku jest uznawane za dość krótki czas produkcyjny, szczególnie dla pełnometrażowego filmu fabularnego z tak małą ekipą filmową. Poszczególne składowe cyklu produkcyjnego podzielono w następujący sposób:

- preprodukcja: październik 2021–kwiecień 2022,
- produkcja: kwiecień 2022–czerwiec 2022,
- postprodukcja: czerwiec 2022–styczeń 2023.

Głównymi inicjatorami filmu byli producenci Sylwester Banaszekiewicz oraz Marcin Kurek, którzy postanowili stworzyć kolejną, bardziej nowoczesną i aktualną adaptację książki Janusza Korczaka oraz tym samym popularyzować wspólną historię o młodym chłopcu w świecie pełnym magii. Na wsparcie produkcji zgodziło się studio filmowe Media Brigade, które ma już bogate doświadczenie w tworzeniu tego typu ekranizacji. Firma dystrybucyjna, która będzie promować i rozpowszechniać wyprodukowany film, nie jest jeszcze znana. Dopiero w fazie postprodukcyjnej zostaną rozważone konkretne propozycje dotyczące dystrybutora filmu.

4. Wyzwania logistyczne i transportowe

Ze względu na przestrzonną procesów logistycznych i organizacyjnych w całej produkcji filmowej *Kajtek czarodziej* badania jakościowe zostały zawężone tylko do konkretnego obszaru. Film był kręcony w kilku aglomeracjach województwa dolnośląskiego, co wyraźnie utrudniało odzwierciedlenie szczegółowych zadań i wymagań logistycznych stawianych przez kolejne etapy tworzenia filmu. Z tego powodu w artykule skupiono się jedynie na okresie produkcyjnym trwającym od 20 kwietnia 2022 r. do 4 maja 2022 r. W tym czasie zdjęcia odbywały się we Wrocławiu przy ulicy Szajnochy, a dokładniej w pałacu Wallenberg-Pachalych. Tego rodzaju zabieg wyraźnie zredukował obszar badań produkcji filmowej, co pozwoliło na dokładniejsze zweryfikowanie znaczenia transportu i logistyki w procesie kreacji filmu.

Kolejnym elementem, który również skurczył zakres prowadzonych obserwacji, było ograniczenie się do ściśle określonego pionu w produkcji. Nie każda osoba z ekipy filmowej ma jakiegokolwiek pojęcie o logistyce czy też organizacji czasu pracy na planie zdjęciowym. Większość pracowników z branży filmowej interesuje się tylko artystyczną stroną filmu, a część organizacyjną stawia na drugim planie, dlatego też kluczowe było dotarcie do odpowiednich osób. Z tego powodu wywiady zostały przeprowadzone tylko z pracownikami z pionów produkcyjnych i producenckich filmu. Niestety, nie wszyscy mieli czas ani ochotę na wzięcie udziału w badaniu, udało

się jednak przeprowadzić wnikliwe rozmowy z osobami piastującymi następujące stanowiska w omawianej produkcji filmowej:

- producent wykonawczy,
- II kierownik produkcji/lokacji,
- koordynator produkcji/ds. transportu i zakwaterowania.

4.1. Rozpoznanie lokalizacji

Po kilkukrotnym przeczytaniu scenariusza oraz przygotowaniu finalnej wersji budżetu odbyło się jedno z pierwszych posiedzeń wszystkich członków podstawowego zespołu produkcyjnego. W spotkaniu uczestniczyły cztery osoby: producent, reżyser, scenarzysta oraz kierownik produkcji filmu. Badani wskazywali, że były to typowe rozmowy twórczoorganizacyjne, polegające na „rozbiciu” każdej ze scen w scenariuszu w celu znalezienia odpowiednich lokalizacji, rekwizytów, scenografii, a także przedyskutowaniu ogólnego pomysłu na dane ujęcie. Gdy w scenariuszu pojawiła się scena uwzględniająca jazdę tramwajem, lekcje szkolne oraz przemieszczanie się po nastrojowych uliczkach miejskich, producent pochodzący z Wrocławia od razu zaproponował konkretną lokalizację dla danego ujęcia, znajdującą się w centrum stolicy województwa dolnośląskiego. Był to pałac Wallenberg-Pachalych mieszczący się przy ulicy Szajnochy, zaraz obok placu Solnego, w samym sercu Wrocławia. Po wspólnym przedyskutowaniu funkcjonalności lokacji pod kątem użyteczności artystycznej (ilość światła, wygląd i struktura budynków, umiejscowienie kamery) oraz logistycznej (pozyskanie wszystkich pozwoleń, rozmieszczenie ekipy filmowej w lokacji) uczestnicy spotkania doszli do koherentnych wniosków. Początkowy plan producenta został zaakceptowany przez zespół produkcyjny, co skutkowało przejściem do kolejnych działań organizacyjnych związanych z daną lokacją.

4.2. Akredytacja zdjęć

W przypadku produkcji *Kajtki czarodzieja* proces pozyskania pozwoleń na nagrywanie rozpoczął się ponad siedem miesięcy przed faktycznym rozpoczęciem kręcenia filmu. Aby przystąpić do czynności produkcyjnych w uzgodnionej przez zespół lokacji, należało pozyskać dwa zezwolenia: jedno – na konkretnym odcinku ulicy Szajnochy, oraz drugie – w Pałacu Wallenberg-Pachalych. Na szczęście proces poszukiwania właściciela nie był zbyt trudny, ponieważ oba te miejsca należą do Urzędu Miejskiego we Wrocławiu. Niestety, badani nie chcieli zdradzić, w jaki sposób przebiegały rozmowy odnośnie do udostępnienia wspomnianych lokalizacji, jednak pewne wymogi organizacyjne zostały przedstawione przez placówkę publiczną. Produkcja musiała zadbać o następujące kwestie:

- ochronę i bezpieczeństwo na planie zdjęciowym,
- odpowiednie oznakowanie zamkniętej przestrzeni,

- zgodę na zamknięcie ulicy uzyskaną od właścicieli pobliskich restauracji,
- zbytnie nieingerowanie w codzienne życie okolicznych mieszkańców.

Pierwsze żądanie zostało spełnione przez producenta filmu, który zatrudnił zaopieczniającą firmę ochroniarską do pełnego zabezpieczenia określonego w kontrakcie obszaru miejskiego. Średnio na planie zdjęciowym znajdowało się pięciu ochroniarzy; po jednym z każdej strony ulicy, kolejny na planie filmowym oraz z tyłu pałacu Wallenberg-Pachalych i jedna osoba koordynująca pracę wszystkich pozostałych. Dzięki temu na całej długości ulicy panował spokój i porządek oraz nie pojawiały się żadne niepożądane osoby, które mogłyby utrudnić pracę lub zaszkodzić produkcji.

Odpowiednim oznakowaniem zamkniętej przestrzeni zajął się Urząd Miasta we Wrocławiu, który wyznaczył również trasy objazdu niedostępnego obszaru aglomeracji. Pomimo tych działań i tak znalazły się pewne osoby, które zaskoczyło zamknięcie ulicy Szajnochy i które na siłę starały się utorować sobie drogę na drugą stronę deptaku. W takim przypadku również przydawała się firma ochroniarska, która wiedziała, w jaki sposób odpowiednio zareagować na tego typu sytuacje.

Mogłoby się wydawać, że problem mogło stanowić uzyskanie od właścicieli pobliskich restauracji zgody na zamknięcie ulicy na 14 kolejnych dni. Jednak większość właścicieli lokali gastronomicznych zareagowała w pozytywny sposób, ciesząc się, że będą mogli na własne oczy zobaczyć proces powstawania filmu. Zdawali sobie również sprawę z potencjalnych zysków związanych z obsługą gastronomiczną wygłodniałej ekipy filmowej. Z niektórymi restauracjami prywatnie uzgadniano, że część obsady producenckiej będzie zamawiała posiłki o konkretnych porach, tak aby zredukować jakiegokolwiek straty związane z produkcją.

Zachowanie ciszy i spokoju w okolicy planu zdjęciowego w plenerze jest często niemożliwym do spełnienia wymogiem, o który systematycznie prosi się produkcje filmowe. W tym przypadku chodziło głównie o ograniczenie zdjęć wieczornych, które mogłyby zakłócić ciszę nocną w tym konkretnym obszarze. Na szczęście harmonogram zdjęć uwzględniał tylko kilka scen nocnych przy ulicy Szajnochy, więc wywiązanie się z tego żądania nie było większym problemem.

4.3. Czynności przygotowawcze

W punkcie 4.1 zostało nadmienione, że lokalizacja zdjęć przy ulicy Szajnochy została wybrana ze względu na trzy główne czynniki. Po pierwsze, atmosfera panująca w pałacu Wallenberg-Pachalych idealnie wpisywała się w wizję przedstawioną przez reżysera filmu. Po drugie, budynek był tak przestronny, że można było bez problemu wybudować w nim scenografię odwzorowującą dawne korytarze szkolne. Po trzecie, przy ulicy Szajnochy znajdowały się tory kolejowe, które umożliwiały nakręcenie sceny związanej z poruszającym się tramwajem. Jak się później okazało, szyny umieszczone na drodze były zabrudzone i uszkodzone, co skutecznie blokowało poruszanie się po nich jakiegokolwiek pojazdu szynowego. W tej sy-

tuacji producent wraz z kierownikiem produkcji postanowili zwrócić się o pomoc do Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego. Po szeregu rozmów i negocjacji produkcja doszła do porozumienia z firmą transportową, a uzgodnione warunki wyglądały następująco. MPK zgodziło się na wyczyszczenie oraz naprawienie torów przy ulicy Szajnochy, a także udostępniło produkcji starodawny pojazd szynowy – w zamian za wystąpienie w filmie prezesa spółki jako konduktora owego tramwaju. W ten sposób produkcja osiągnęła wszystkie swoje założone cele, ponosząc przy tym minimalne wydatki ze środków budżetu.

Kolejnym wyzwaniem logistycznym, z jakim musiał się zmierzyć pion produkcyjny filmu, było odpowiednie zorganizowanie przestrzeni przy ulicy Szajnochy. Wszystkie sprzęty, rekwizyty, dekoracje itp. musiały być przechowywane w bezpiecznym miejscu na planie filmowym tak, aby żaden członek ekipy przypadkowo nie zniszczył drogocennych akcesoriów kinematograficznych. Wybór urządzeń i materiałów leżał w indywidualnej gestii każdego pionu artystycznego po uprzednim przedyskutowaniu wymogów scenograficznych z reżyserem oraz producentem.

Część urządzeń i przedmiotów była udostępniona przez obsadę filmową na podstawie kontraktów, jednak zdecydowana większość scenografii wymagała osobnego zakupu, wynajęcia lub wyprodukowania przez osoby uwikłane w produkcje. Sposób, w jaki pozyskiwano wymagane obiekty filmowe, zależał w dużej mierze od wielkości budżetu oraz decyzji kierownika produkcji filmu. Badani nie chcieli udostępniać dokładnej informacji o wartości środków pieniężnych przeznaczonych na produkcję, jednak cały czas sugerowali, że kluczem do sukcesu była minimalizacja kosztów i wydatków na każdym możliwym etapie. Ze względu na restrykcje budżetowe kierownik produkcji zalecił wynajem bądź produkcję własną wszystkich potrzebnych rekwizytów i dekoracji. Następnie działy artystyczne musiały skomponować listę niezbędnych materiałów i przedmiotów, które miały sprostać wizji narzuconej przez reżysera. Przygotowane zestawienie trafiało na biurka kierownika produkcji i producenta, którzy wnikliwie rozdysponowywali finanse pośród poszczególne działy twórcze.

Kiedy ustalone i spełnione zostały wszystkie wymagania sprzętowe i materiałowe, następnym zadaniem kierownika produkcji było znalezienie odpowiedniego miejsca, które posłużyłoby jako magazyn podczas kręcenia filmu w tym konkretnym miejscu. W związku z tym, że część urządzeń była przechowywana w specjalistycznych pojazdach obsady filmowej (więcej w punkcie 4.5), kierownik produkcji musiał jedynie zorganizować przestrzeń magazynową na duże i nieporęczne rekwizyty oraz dekoracje. Dzięki temu, że pałac Wallenberg-Pachałych jest ogromnym budynkiem, który w żaden sposób nie jest wyposażony ani umeblowany, znalezienie odpowiedniego miejsca nie stanowiło problemu. Pierwsze pomieszczenie znajdowało się zaraz obok głównego wejścia do pałacu i wyglądem przypominało miejscowy warsztat, druga komórka zaś zlokalizowana była w środku budynku w pobliżu przedsionka prowadzącego do głównych schodów. Obie lokacje zostały wybrane ze względu na swoją przestronność, centralne umiejscowienie na planie zdjęciowym oraz właściwości dźwiękoszczelne.

4.4. Zakwaterowanie

Miesiąc przed rozpoczęciem kręcenia materiału filmowego we Wrocławiu kierownik produkcji zlecił koordynatorowi ds. produkcji organizację kilkudniowego noclegu dla całej ekipy filmowej składającej się z około 62 osób. Proces szukania zakwaterowania często jest problematyczny dla osób z pionu organizacyjnego. Dzieje się tak, ponieważ większość członków obsady filmowej liczy na jak najlepsze warunki zakwaterowania, z drugiej zaś strony – producenci i kierownicy dążą do minimalizacji kosztów, zwłaszcza tych, które nie mają bezpośredniego przełożenia na wartość dodaną w filmie. W przypadku produkcji *Kajtek czarodziej* miejsce pobytu ekipy musiało znajdować się w rozsądnej odległości od planu zdjęciowego ze względu na ograniczenia czasowe i budżetowe wynikające ze specyfiki lokacji. Koordynator produkcji, rozpoczynając swoje poszukiwania, nie korzystał z żadnych specjalnych serwisów społecznościowych służących do znajdowania noclegów *online*, takich jak booking.com, noclegi.com czy trivago.com. Wykorzystując swoje kilkuletnie doświadczenie zawodowe oraz bogate znajomości we wrocławskim środowisku filmowym, koordynator zorganizował zakwaterowanie w dwóch następujących hotelach:

- Park Hotel Diament Wrocław,
- Ibis Budget Wrocław Stadion.

Standardem w branży kinematograficznej było zakwaterowywanie całej obsady filmowej w dwuosobowych pokojach hotelowych. Rzeczywistość jednak została zredefiniowana przez pandemię COVID-19, która w latach 2020-2021 znacząco zmieniła sposób funkcjonowania całego świata. Od tego momentu, ze względów bezpieczeństwa i higieny, wszyscy w branży filmowej zaczęli zakwaterowywać swoich pracowników w pokojach jednoosobowych (opłacono również wyżywienie). Większość ekipy filmowej doceniała nowo wprowadzony standard mieszkaniowy, jednak strona producencka nie była zadowolona z szybko wzrastających wydatków. Pomimo że koronawirus nie dominuje już w tak znaczącym stopniu, to jednak pokłosie pandemii nadal pozostało w głowach ludzi. Niektórzy nie chcieli wracać do pokoi dwuosobowych ze względów bezpieczeństwa, inni zaś ze względu na własną wygodę i komfort. Tak samo było w przypadku produkcji *Kajtki czarodzieja*. Część pracowników nie wyraziła zgody na kilkudniowe zamieszkanie w pokojach dwuosobowych, nie podając przy tym żadnego konkretnego powodu. W odpowiedzi strona organizacyjna zakwaterowała ich w innym hotelu o niższym standardzie.

Obydwa hotele znajdują się w odległości powyżej 5 kilometrów od planu zdjęciowego filmu, a sam dojazd do niego przebiega przez najruchliwsze ulice we Wrocławiu. Koordynator ds. produkcji zasugerował, że było to najlepsze rozwiązanie z punktu widzenia stosunku ceny do jakości usług oferowanych w wybranych hotelach. Istniała możliwość bliższego zakwaterowania obsady filmowej, jednak wiązało się to z pewnymi kompromisami, na które nie zgodziły się osoby decyzyj-

ne. Oczywiście utrudniło to znacznie organizację transportu pracowników na plan zdjęciowy, aczkolwiek zaletą było dobre samopoczucie ekipy filmowej płynące ze spełnienia ich życzeń odnośnie do zakwaterowania.

4.5. Transport

Potrzeby transportowe pojawiły się praktycznie w każdym z poprzednich podpunktów, zaczynając od poszukiwania i rozpoznania lokalizacji, kończąc na przewozie wahałowym aktorów z hotelu wprost na plan zdjęciowy. Nie sposób przecenić znaczenia roli transportu w całościowym sukcesie produkcji filmowej, a zwłaszcza w jej sprawnym przebiegu. Efektywne zaplanowanie przewozów ekipy artystycznej i jej sprzętu pozwala w znacznym stopniu przyspieszyć proces tworzenia filmu, jakiegokolwiek zaś problemy w tym obszarze potrafią wyraźnie uszczuplić budżet produkcji.

Badani wskazali, że przy wyborze transportu do produkcji filmowej *Kajtek czarodziej* najważniejsze były dwa czynniki decyzyjne: koszt oraz elastyczność. Na każdym etapie preprodukcyjnym sposoby wykorzystania poszczególnych systemów oraz infrastruktury transportowej różniły się od siebie w zależności od stwierdzonych potrzeb. Przechodząc przez poszczególne etapy preprodukcji, koordynator ds. transportu i zakwaterowania musiał w umiejętny sposób zarządzać dostępnym taborem i dostosowywać go do ciągle zmieniającego się harmonogramu produkcji.

Pierwszym wyzwaniem transportowym było zorganizowanie przewozów sprzętu filmowego, rekwizytów, dekoracji itp. Część materiałów została dostarczona firmowymi busami poszczególnych pionów artystycznych, które postanowiły we własnym zakresie zadbać o transport na plan zdjęciowy. Jednocześnie działy, które dysponowały własnym środkiem transportu, nie składowały swoich urządzeń lub przedmiotów w magazynie zlokalizowanym na planie, lecz wołały przechowywać wszystko w swoim własnym taborze samochodowym. Z kolei zamówione wcześniej specjalistyczne obiekty filmowe były dostarczone przez konkretne firmy realizujące dane zamówienie. Oznacza to, że nie zaistniała potrzeba wynajmowania osobnego samochodu dostawczego, który zająłby się transportem wszystkich zamówionych rzeczy potrzebnych do nakręcenia filmu. Reszta przedmiotów, które były doraźnie potrzebne do realizacji produkcji, była na bieżąco odbierana i dostarczana za pomocą prywatnych samochodów ekipy filmowej bądź jednego ze specjalistycznych pojazdów zagwarantowanych przez pionów artystyczne.

W punkcie 4.3 wspomniano o wykorzystaniu specjalistycznych pojazdów transportowych do magazynowania poszczególnych sprzętów i materiałów filmowych. Zespół produkcyjny postanowił zatrudnić wrocławską firmę zajmującą się kompleksową obsługą planów zdjęciowych, która działa na rynku kinematograficznym od 1995 roku. Przedsiębiorstwo w swojej ofercie ma następującą flotę pojazdów:

- make-up-bus – mobilne stanowiska do charakteryzacji aktorów. W skład pojazdu wchodzi: oświetlone stanowiska, klimatyzacja, szuflady, schowki, szafy oraz bieżąca woda;

- catering-bus – mobilne stanowisko do serwowania posiłków. W skład pojazdu wchodzi: ekspres do kawy, kuchnia ze stali, miejsca siedzące, urządzenia kuchenne, chłódnia, podstawowe wyposażenie kuchenne oraz bieżąca woda;
- garderoba-bus – mobilna garderoba z pełnym wyposażeniem. W skład pojazdu wchodzi: oświetlone stanowiska, szuflady, szafy; pojazd jest klimatyzowany;
- mobilne toalety – w skład pojazdu wchodzi: osobne kabiny – męska i damska, pisuar, dozownik mydła, dozownik ręczników papierowych; wewnątrz zadbanie o wentylację i cyrkulację powietrza;
- agregaty prądowocze – mobilne pojazdy oferujące prąd o mocy do 400 kVA. W skład oferty wchodzi agregaty na przyczepach oraz agregaty na samochodach. Produkcja postanowiła wynająć cztery z pięciu dostępnych pojazdów specjalistycznych. Zrezygnowano jedynie z mobilnych toalet, ponieważ uznano, iż będzie to zbędny koszt dodatkowy, zważając na to, iż ubiczacje znajdowały się już na planie zdjęciowym w pałacu Wallenberg-Pachalych. Dzięki skorzystaniu z powyższej oferty pojazdów produkcja nie musiała budować poszczególnych pokoiów do charakteryzacji, garderoby ani stołówki. Zaoszczędzono również miejsce na planie zdjęciowym, ponieważ wszystkie potrzebne materiały związane z kostiumami, make-upem oraz gotowaniem posiłków były przechowywane w ich samochodowych odpowiednikach.

Kolejnym problemem transportowym było przemieszczenie wszystkich członków obsady filmowej do Wrocławia w czasie trwania zdjęć do filmu. Z racji tego, iż osoby powiązane z produkcją były „porozrzucane” po całej Polsce, Czechach i Słowacji, nie było możliwe zorganizowanie indywidualnego środka transportu dla każdego z osobna. Koszty takiego przedsięwzięcia nadmiernie uszczupliłyby zebrany budżet filmowy, dlatego trzeba było skorzystać z innego rozwiązania. Koordynator ds. transportu i zakwaterowania zaproponował sfinansowanie dojazdu każdej osoby z ekipy filmowej do hotelu we Wrocławiu, w którym miała ona stacjonować. Jednymi wymogami, które uprawniały do otrzymania zwrotu pieniędzy za transport, były następujące kwestie:

- dojazd do Wrocławia musiał się odbyć transportem kolejowym (jedynie wyszczególnione osoby mogły poruszać się innymi środkami transportu);
- we Wrocławiu dozwolone było korzystanie z dowolnego środka transportu;
- należało przedłożyć ważny bilet bądź inny dokument potwierdzający zawarcie umowy transportowej.

W gestii każdego członka zespołu produkcyjnego pozostało dostanie się na plan zdjęciowy przy ulicy Szajnochy we Wrocławiu. Tym samym koordynator ds. transportu i zakwaterowania zminimalizował koszty związane z przewozem osób na plan oraz skutecznie zredukował swoje obowiązki pracownicze.

Ostatnie wyzwanie transportowe wiązało się z codziennym przewozem aktorów pomiędzy planem zdjęciowym a hotelami Diament Wrocław i Ibis Stadion. Dla każdej z osób z ekipy filmowej godziny rozpoczęcia pracy były różne. Niektórzy zaczęli wczesnym rankiem, inni zaś mogli pojawić się na planie dopiero późnym

popołudniem. W konsekwencji bardzo trudno było zorganizować transport o konkretnych, stałych godzinach. Tego rodzaju przedsięwzięcie wymagało zatrudnienia kierowców, którzy wyrazili zgodę na elastyczne godziny pracy oraz zawsze byli pod telefonem w razie wystąpienia nieprzewidzianej sytuacji. Koordynator ds. transportu, korzystając ze swoich prywatnych kontaktów, wynajął do pracy początkowo trzech profesjonalnych kierowców, którzy mieli zająć się przewożeniem aktorów i reszty zespołu. Badany nie podał konkretnej nazwy wynajętej firmy transportowej, ponieważ wszystkim kierowcom potrzebnym na planie zlecano wykonanie usługi prywatnie – przez osobiste znajomości koordynatora ds. transportu. Dzienna stawka przewoźników nie została udostępniona, jednak typowy harmonogram pracy obejmował 12-godzinną dostępność w ciągu dnia oraz dzienny limit 100 kilometrów podróży. Za każdy przekroczony kilometr w ciągu dnia zespół produkcyjny musiał dopłacić do wynagrodzenia kierowcy. W miarę rozwoju produkcji filmowej przy ulicy Szajnochy koordynator ds. produkcji ze względu na czynniki ekonomiczne podjął decyzję o rezygnacji z usług jednego z kierowców. Nie wpłynęło to jednak na całościowy przebieg transportu obsady i wszystko zostało zachowane w należytym porządku.

5. Podsumowanie

Badania nad produkcjami filmowymi są trudne ze względu na ich specyficzny charakter, cechują się one bowiem ciągłymi zmianami. Na produkcję każdego filmu składa się ogromna liczba ruchomych elementów, których nie sposób wymienić z powodu ich różnorodności oraz niestandardowości. Określenie uniwersalnych potrzeb logistycznych wpasowujących się w dowolną produkcję filmową byłoby niemożliwym do osiągnięcia celem. Rozmiar budżetu, wielkość ekipy, rodzaj produkcji to jedne z wielu czynników wpływających na kompleksowość organizacji procesu tworzenia filmu.

Na podstawie *Kajtki czarodzieja* można stwierdzić, że produkcja filmowa to ciągła walka z przeróżnymi wyzwaniami i trudnościami logistyczno-organizacyjnymi. Z przeprowadzonych rozmów wynika, iż etap preprodukcyjny jest kluczowy ze względu na połączenie wszystkich elementów, które są niezbędne do faktycznego rozpoczęcia zdjęć głównych. Im więcej czasu zostanie poświęcone na odpowiednie zaplanowanie wszystkich czynności przygotowawczych, tym lepszy i bardziej ekonomiczny przebieg będzie miała produkcja filmowa. Jednak sztuka tworzenia filmów obfituje w nieprzewidziane sytuacje, których nie da się wziąć pod uwagę podczas rozplanowywania obowiązków dla całej ekipy filmowej. Kluczem do sukcesu w takim przypadku jest szeroko pojęty kompromis, do którego powinno się dążyć na każdym etapie produkcyjnym.

Tego typu kompromis został skutecznie wypracowany przy omawianej produkcji filmowej (realizowanej we Wrocławiu przy ulicy Szajnochy). Kierownicy produkcji imponująco wywiązali się ze swojego obowiązku zarządzania organizacją

filmu. Realizatorzy każdego z pomysłów byli w ich wykonanie maksymalnie zaangażowani, ich zadania zaś były jasno i przejrzysto sformułowane. Komunikacja zarówno pomiędzy pionami, jak i ich poszczególnymi jednostkami odbywała się bezproblemowo, a jakiegokolwiek spory czy też napięcia były szybko rozwiązywane. Dzięki poświęceniu sporej ilości czasu na czynności preprodukcyjne zespół produkcyjny był w stanie zawczasu zidentyfikować potencjalne trudności i skutecznie je wyeliminować jeszcze przed ich wystąpieniem. W związku z tym, pomimo wysokiej złożoności produkcji *Kajtka czarodzieja*, wcześniej wypracowane systemy działania i reagowania skutecznie wspomogły poszczególne procesy powstania filmu, co nie jest standardem w branży filmowej.

Z powodu wysokiej zmienności i incydentalności produkcji filmowych wytworzone w jej ramach systemy, sieci oraz infrastruktury logistyczno-transportowe powinny cechować się przede wszystkim wysoką elastycznością i swobodą, a nie sztywno przyjętymi zasadami postępowania. Tak jak żaden film nie jest do siebie podobny, tak żadna produkcja nie podąża dwa razy tymi samymi ścieżkami. Rozwiązania transportowe wykorzystane podczas realizacji jednych ekranizacji nigdy nie znajdują swojego pełnego odwzorowania w innej twórczości; kluczowe są schematy działania, a nie spersonalizowane metody pracy. Z tej racji kierownicy, którzy zajmują się logistyką bądź transportem podczas produkcji filmowej, zawsze powinni mieć w swoim arsenale rozwiązanie, które będzie można łatwo dostosowywać do warunków aktualnie panujących na planie zdjęciowym. Konieczność adaptacji do stale zmieniającego się środowiska pracy jest jednym z głównych wymogów, które w znacznym stopniu ułatwią zapanowanie nad chaosem produkcyjnym.

Literatura

- Cartwright, S. (1996). *Pre-production planning for video, film and multimedia*. Waltham: Focal Press.
- Cleve, B. (2005). *Film production management*. Waltham: Focal Press.
- George, N. (2010). *Film crew: Fundamentals of professional film and video production*. Washington: Platinum Eagle Publishing.
- Goodell, G. (1982). *Independent feature film production*. New York: St Martin's Press.
- Landry, P. i Greenwald, S. R. (2018). *The business of film: A practical introduction*. Abingdon: Routledge.
- Lumet, S. (1996). *Making movies*. New York: Vintage.
- McCurdy, K. (2011). *Shoot on location: The logistics of filming on location, whatever your budget or experience*. Waltham: Focal Press.

The Specifics of Logistics and Transportation in Film Production – Case Study

Abstract: Film production is often equated with a finished product in the form of an allegorical film that seeks to evoke specific emotions on its viewers through sophisticated artistic procedures. The visual procedures of filmmakers are usually quietly and unapologetically supported by organizational

entities whose work is as demanding and creative as artistic creation. The logistics of all the moving and fragile elements in the world of cinematography involves a corresponding production organisation, which cannot be universally categorised due to the multiplicity and diversity of dependent production factors. Each film has behind it the support of not only artists, but also logisticians and organizers who ensure that the film production runs smoothly and efficiently. The text identifies the logistical challenges and problems posed by a full-length feature film.

Keywords: logistics, transportation, film production, movie industry.