

# 19.

## ANATOMIE OBCHODNÍ DOHODY

**ZAČÁTKEM ROKU 1996 SE ORGANIZACE PIXARU ZMĚNILA TAK, ŽE** v ní běžela už ne jedna, ale dvě produkce. V plné výrobě byl *Život brouka* a začaly se práce na *Příběhu hraček 2*, pokračování *Příběhu hraček*, které mělo přeskočit promítání v kinech a jít rovnou na trh domácích videí. V posledních letech zaznamenala pokračování velký úspěch s filmy určenými přímo pro domácí video, jakým byl například *Jafarův návrat*, pokračování filmu *Aladin*. Protože tato pokračování nebudou mít výhodu plošné distribuce do kin, musíte je vyrobit za daleko nižší náklady než původní film, aby měly po finanční stránce nějaký smysl.

Vůči schopnosti Pixaru snížit náklady na filmovou produkci natolik, aby to opravňovalo vydat film na videu, jsem byl skeptický. Hnali jsme se v ústretu stejným problémům jako při vydání videohry *Příběh hraček*. Hra byla skvělá, ale náklady na její výrobu byly natolik vysoké, že se ji ani nevyplatilo vydat. Při tradiční animaci společnost Disney zdokonalila způsoby, jak vyrábět nízkonákladová

pokračování. Pixar však na výrobu počítačové animace s nižšími náklady žádnou metodu neměl.

Další problém *Příběhu hraček 2* byl v tom, že nebude spadat do smlouvy se společností Disney. Nebude se totiž počítat jako jeden ze tří původních filmů, které jsme měli na jejím základě dodat. Snažil jsem se najít nějakou skulinku jak se z té dohody vymanit, ale tohle se postará ještě o její delší trvání. Na výrobu pokračování však byla vhodná doba. Tvůrčí a produkční týmy studia Pixar si myslely, že dokážou najít způsob, jak ho vyrobit rychleji a s nižšími náklady než film určený k promítání v kinech a že jeho výhoda bude aspoň v tom, že nám pomůže s problémem udržovacích nákladů – placením výrobních pracovníků, kteří by jinak neměli film, na němž by mohli pracovat. Na základě teorie, že bude stát mnohem míň než film učený pro kina, jsme se rozhodli do toho pustit.

Zároveň jsme se se Stevem zaměřili na další z pilířů našeho plánu – na zvýšení našeho podílu na ziscích z filmů. Ten závisel na podmínkách smlouvy o distribuci, kterou jsme měli momentálně uzavřenou se společností Disney, ale v budoucnu jsme ji potenciálně mohli uzavřít s jakýmkoliv jiným velkým studiem – s Universalem, Foxem, Paramount Pictures, Warner Bros. nebo Columbií.

Tato studia měla pod kontrolou podnikání v oblasti filmové distribuce již dvě generace. Vlivem svých rozvětvených sítí mohly jen ony dodávat filmy do celého světa. Jen v USA by se významný film promítal ve 2500 až 3000 kinech. Aby se Pixar stal součástí tohoto systému, potřeboval dosáhnout dohody s jedním z velkých studií, které by podíl na ziscích Pixaru navýšilo. Současně by stanovilo podmínky pro jeden z našich dalších pilířů – obchodní značku. Pokud

měly být naše filmy distribuovány pod značkou Pixaru, bude s tím muset souhlasit každé studio, které naše filmy distribuuje.

Měli jsme na výběr. Buď náš existující kontrakt se společností Disney přečkáme a potom s ní nebo s kterýmkoliv jiným studiem uzavřeme novou smlouvu, nebo budeme o nových podmínkách našeho kontraktu jednat teď. Pokud u stávajícího kontraktu vydržíme, získáme po jeho skončení maximální volnost, ale to může trvat ještě osm let. Zkrátka a dobře, všechno směřovalo k posouzení, která z možností je pro Pixar výhodnější. Jestli máme znovu jednat se společností Disney, pokud to vůbec přicházelo v úvahu, anebo novou smlouvu s Disneym či jiným studiem uzavřeme později. Tak jako v případě IPO nám i toto téma začínalo zabírat spoustu času.

„Když se pustíme do jednání s Disneym o nových podmínkách,“ nadhodil jsem jednou večer začátkem ledna 1996, „měli bychom o tom začít vážně uvažovat, dokud je v čerstvé paměti úspěch *Příběhu hraček*.“

„Anebo bychom měli radši počkat,“ řekl Steve, „dokud nebudeme moct svobodně vyjednávat s dalšími šesti studii a budeme si moc pružněji vybrat nejvýhodnějšího partnera.“

Ani jeden z nás si nebyl jistý tím, jestli vůbec anebo kdy máme oslovit společnost Disney s pokusem o změnu naší obchodní smlouvy. Chápali jsme, že když to uděláme teď, možná bychom dostali lepší podmínky i pro naše dva další filmy, ale pokud počkáme, mohli bychom dostat ještě lepší podmínky později, když už nebudeme dohodou vázáni. Probírali jsme to z různých úhlů a často jsme si v diskuzi vyměňovali strany. Udělat ten krok teď by dávalo smysl jen tehdy, kdybychom byli přesvědčeni, že dokážeme vyjednat natolik silnou smlouvu, že nám umožní vzdát se našich budoucích možností.

Jak to však zjistíme?

Na snadné dosažení tohoto posouzení žádný vzorec neexistuje. V obchodních vztazích, či vlastně v jakýchkoliv vztazích, když na to přijde, existují dva faktory, které rozhodují o schopnosti člověka uskutečnit změnu. Efekt páky a jednání.

*Efekt páky* znamená dohadování se o moc. Je to sval, který musíte zapojit, aby se uskutečnily změny ve váš prospěch. Čím větší páka, tím vyšší jsou šance dosáhnout toho, čeho chcete. U pokeru by byl ekvivalent skutečné síly to, co držíte v ruce. *Jednání* naopak popisuje taktiku, kterou na základě své páky používáte k dosažení co nejlepších podmínek. *Jednání* je o tom, jak hrajete s tím, co máte v ruce. Odvaha, strach, houževnatost, důvěryhodnost, kreativita, klid, ochota odejít, chovat se racionálně, to všechno je při jednání nápomocné. Páka je posouzení síly na dohodu, jednání zase o tom, jak dosáhnout, aby síla páky pracovala pro vás. Dobrý vyjednávač dokáže z vyrovnané páky vytěžit víc než ten slabý.

Při první smlouvě se společností Disney si Pixar nepočínal dobře, a to jak z hlediska páky, tak i jednání. Pixar nedisponoval velkou pákou, protože jen krátce předtím ukončil své podnikání s hardwarem. Snažil se přežít a ještě nikdy nevyrobil celovečerní film. Z pohledu jednání jsem měl pocit, že Steva zastihli ve výjimečně slabé chvíli. Bylo to však už před více než čtyřmi roky. Steve rád citoval přísloví: „Oklameš mě jednou, hanba ti. Oklameš mě podruhé, hanba mně!“ To, co se událo před čtyřmi lety, se víckrát nestane.

Potřebovali jsme pochopit, jakou páku máme k dispozici teď. Jestliže společnost Disney oslovíme a nebudeme mít ten sval, který nás bude podpírat, okamžitě nás zdvořile, anebo možná ne tak zdvořile odmítnou.

Jednou v pátek koncem ledna 1996, když byl Steve v Pixaru, jsme vešli do malé zasedačky bez oken vedle mé kanceláře, abychom si promluvili o tom, jak je na tom studio Pixar ve vztahu ke společnosti Disney. Jako obvykle jsme si na tabuli napsali hlavní body diskuze. Jedna taková bílá tabule stála v přední části místnosti. O všech těchto bodech jsme už předtím diskutovali, bylo však ku prospěchu věci vidět je na jednom místě. Steve vzal fix a vytvořil dva sloupce: Disney a Pixar. Do sloupce označeného Disney se chystal psát body tvořící páku pro společnost Disney. Do sloupce Pixar bude zapisovat body, které poskytovaly výhodu Pixaru.

První bod pro společnost Disney: **ŽÁDNÝ ZÁVAZEK ZMĚNIT SMLOVU**

„Víme, že neexistuje nic, co by Disneyho přinutilo s námi vyjednávat,“ řekl Steve. „Mají smlouvu na tři filmy a tohoto kontraktu se můžou držet už jen proto, že chtějí.“

„Mají nás uvázané na dva další filmy,“ dodal jsem. „Ponechávají si většinu zisků a s jinými studií budeme moct mluvit, až když ty filmy dokončíme. Pro ně je to skvělá smlouva. Proč by ji měnili?“

Steve dopsal do sloupce Disney další bod: **DO ANIMACE MŮŽOU INVESTOVAT SAMI**

Ohlas *Příběhu hraček* přinutil společnost Disney přezkoumat svůj vlastní potenciál v počítačové animaci. Snadno mohli dojít k závěru, že zaměstnají nejlepší talenty, jaké najdou, a budou rozvíjet vlastní technologie a schopnosti.

„Pokud Disney pořádně zainvestuje do počítačové animace,“ řekl Steve, „nemusí mít žádný zájem na protahování smlouvy s námi.“

„Společnost Disney na to má dostatek zdrojů,“ dodal jsem. „Na jejich straně je navíc čas. Dohoda s námi je může držet nad vodou

několik let, dokud si v počítačové animaci nevybudují vlastní kapacity. V podstatě jim dáváme čas, který na to potřebují.“

Pro společnost Disney šlo o potenciální a dokonalou strategii. Mohla využívat Pixar, aby je držel nad hladinou, dokud nás už nebudou potřebovat a přitom nás obírat o většinu zisků. Pak budou moci spustit vlastní možnosti počítačové animace a Pixar lehce přehodit přes palubu.

„Dalším bodem do sloupce Disney je,“ dodal jsem, „že si na základě svých zkušeností s výrobou animovaných filmů nepochybně myslí, že Pixaru nabízejí daleko víc, než by mu mohlo nabídnout jakékoliv jiné studio.“

Do sloupce Disney Steve napsal: **JINÉ MOŽNOSTI PIXARU SLABÉ**

V distribuci celovečerních animovaných filmů byla společnost Disney jasně lepší než kdokoli jiný. Měla výjimečné obchodní schopnosti na chrlení hraček, oblečení a jiných značkových věcí. Měla ty nejlepší tematické parky na předvádění filmů a jejich postav. Značka společnosti Disney dodávala animovanému filmu punc, jaký mu nemohlo poskytnout žádné jiné studio. Kde jinde by mohl Pixar získat takový druh distribuční síly? Společnost Disney mohla velmi snadno dospět k názoru, že ji Pixar potřebuje daleko víc než ona Pixar. A možná měla pravdu. Rozhodně to zmenšovalo páku, kterou jsme na ni měli.

Dále pak Steve do sloupce Disney napsal: **JEN JEDEN TRHÁK PIXARU**

„Máme jen jeden úspěšný film,“ řekl Steve. „Než dokážeme, že to umíme zopakovat, může se společnost Disney zdráhat provést změnu v naší smlouvě.“

Jednalo se o problém zázraku jediného trháku. Jeden hit ještě nic neznamená.

„Co ještě hraje ve prospěch Disneyho?“ zeptal se Steve.

„Už jsme o tom mluvili,“ odpověděl jsem. „Ale je možné, že zájem Eisnera o animaci upadá. Právě investoval do společnosti ABC, k níž patří i ESPN. Animace by se pro něj mohla stát druhořadou.“

Michael Eisner byl výkonným ředitelem společnosti Disney. Měl pověst nestálého a nečitelného člověka. Představa, že se už tak nemusí zajímat o animaci, mohla působit jako trochu přitažená za vlasy, ale bylo možné, že ho víc než animace zajímá televize a jiné mediální trhy. Právě utratil 19 miliard dolarů za nákup televizní stanice ABC. Možná to byl pro společnost Disney nový směr.

Do sloupce Disney Steve napsal: **ANIMACE MOŽNÁ ZTRÁCÍ PRIORITY**

Ve sloupci označeném Disney tedy teď stálo:

- **ŽÁDNÝ ZÁVAZEK ZMĚNIT KONTRAKT**
- **DO ANIMACE MŮŽOU INVESTOVAT SAMI**
- **JINÉ MOŽNOSTI PIXARU SLABÉ**
- **JEN JEDEN TRHÁK PIXARU**
- **ANIMACE MOŽNÁ ZTRÁCÍ PRIORITY**

Ani jeden z těchto faktorů nevěstil pro Pixar nic dobrého. Dohromady se jednalo o vcelku pochmurné vyhlídky. Někdo by mohl říct, že společnost Disney má při vyjednávání na své straně všechny trumfy a že Pixar je jen mouchou na hřbetu slona. Disney si nás mohl ponechat, dokud pro něj budeme užiteční, a pak nás může okamžitě odhodit.

Byl tam však ještě jeden sloupec.

Steve do sloupce Pixar napsal: **DOLARY Z IPO NA FINANCOVÁNÍ PRODUKČÍ**

„Teď si svoje produkce dokážeme zaplatit sami,“ řekl Steve. „Disney nemusí platit všechny náklady.“

To byl důvod, proč jsme do IPO šli. Pokud šlo o peníze, měli jsme jich celkem hodně. Produkční náklady dalšího filmu Pixaru jsme odhadovali na téměř 50 milionů dolarů a produkční náklady dalších filmů ještě na víc. Kdybychom společnosti Disney nabídli, že polovinu z nich pokryjeme my, určitě by je to zaujalo.

Pak jsem přidal další bod: **ÚSPĚCH PŘÍBĚHU HRAČEK**

Steve ho zapsal do sloupce Pixaru.

„Nikdo neočekával, že *Příběh hraček* bude tak úspěšný,“ řekl jsem. „A nejmíň ze všech společnost Disney.“

*Příběh hraček* ještě stále hráli v kinech a tržbami v pokladnách malých kin přesahujícími 170 milionů dolarů daleko překonal očekávání společnosti Disney. K jejich velkému překvapení se bizarní experiment počítačové animace stal mainstreamem. Svět možná nevěděl, že film vyrobil Pixar, věděli to však ve společnosti Disney. O to těžší pro ni bylo zbavit se Pixaru a počítačové animace jako něčeho nepodstatného.

„Samo o sobě to společnost Disney nenutí přehodnotit smlouvu,“ poznamenal jsem. „Budou však nakloněnější snažit se Pixaru vyjít vstříc, aby se cítil v pohodě.“

Hollywoodský super právník Skip Brittenham, který teď seděl v představenstvu Pixaru, nám řekl, co se o úspěchu říká v Hollywoodu. Pokud to byla pravda, pak hvězda Pixaru zářila v těch dnech mnohem jasněji. To nám určitě nějakou výhodu poskytnete.

„A je tady i faktor studia DreamWorks,“ dodal jsem.

Studio DreamWorks vzniklo v roce 1994 po dobře známém odchodu Jeffreyho Katzenberga ze společnosti Disney kvůli rozhodnutí jejího výkonného ředitele Michaela Eisnera nepovýšit ho



na prezidenta společnosti. Jako vedoucí oddělení Walt Disney Studios měl Katzenberg na starosti oživení jejich podnikání v oblasti animace. Společně se dvěma dalšími zakladateli – Stevenem Spielbergem a Davidem Geffenem – měli vizi, že studio DreamWorks bude točit hrané filmy a že vytvoří úplně nové animační studio, které by přímo konkurovalo společnosti Disney.

Dopad studia DreamWorks byl pro Pixar dvojitý. Za prvé studio DreamWorks Animation představovalo pro Pixar konkurenci. Za druhé, což bylo pro tuto diskuzi mnohem důležitější, hrozba konkurence ze strany studia DreamWorks může způsobit, že společnost Disney si nebude chtít zneprátnit Pixar. Bude pro ni lepší udržet Pixar ve svém táboře než riskovat, že bude mít v oblasti animace místo jednoho vážného konkurenta dva, když v posledních šedesáti letech neměla ani jednoho.

„Katzenbergovi by se nic nelíbilo víc než trumfnout společnost Disney v oblasti animace,“ řekl Steve. „Je trnem v jejich oku. Kdyby Eisner přišel o Pixar kvůli jinému studiu a DreamWorks bude v animaci úspěšný, mohl by skončit jako výkonný ředitel, který ztratil oddělení animace.“

Do sloupce Pixar Steve napsal: **HROZBA PRO DISNEYHO ZE STRANY DREAMWORKS**

Pak do sloupce Pixar udělal další zápis: **LEPŠÍ SMLOUVA, KDYŽ POČKÁME**

„Když neuzavřeme dohodu se společností Disney teď,“ řekl, „dosáhneme lepší dohody později, až tento kontrakt vyprší. Pak se bude o podnikání Pixaru zajímat víc studií. Budeme možná schopní ponechat si osmdesát až devadesát procent ze zisku, mnohem víc, než bychom zřejmě dostali od Disneyho teď.“

„Na to se nemůžeme spoléhat,“ namítl jsem. „Jestli následující filmy nesplní očekávání, můžeme později dostat horší podmínky. Tento bod může působit v náš prospěch i v náš neprospěch. A když budeme se společností Disney jednat teď, možná dostaneme lepší podmínky hned, a to i pro *Život brouka*.“

„Já si však myslím, že za partnerství se společností Disney musíme zaplatit o něco víc,“ řekl Steve, „kvůli jejich zkušenostem s animací v porovnání s jinými velkými studii. Když se dáme později dohromady s nějakým jiným studiem, můžeme dostat ještě lepší podmínky.“

Souhlasil jsem s tím, že Pixar platí o něco víc za možnost podnikat se společností Disney, a to zřejmě tak, že Disney si ponechá ze zisku víc, než bychom museli přenechat jinému studiu. Zároveň jsem cítil, že jakákoliv dohoda s jiným studiem bude přímo závislá na našem aktuálně dosaženém úspěchu. Teď však na tento bod nebylo nutné tlačit.

Tabulka teď vypadala takhle:

<b>DISNEY</b>	<b>PIXAR</b>
<b>ŽÁDNÝ ZÁVAZEK ZMĚNIT KONTRAKT</b>	<b>DOLARY Z IPO NA FINANCOVÁNÍ PODUKCÍ</b>
<b>DO ANIMACE MŮŽOU INVESTOVAT SAMI</b>	<b>ÚSPĚCH PŘÍBĚHU HRAČEK</b>
<b>JINÉ MOŽNOSTI PIXARU SLABÉ</b>	<b>HROZBA PRO DISNEYHO ZE STRANY DREAMWORKS</b>
<b>JEN JEDEN TRHÁK PIXARU</b>	<b>LEPŠÍ DOHODA, KDYŽ POČKÁME</b>
<b>ANIMACE MOŽNÁ ZTRÁCÍ PRIORITY</b>	

Bylo těžké předpovědět, jak to dopadne. Obě strany měly páku. Měl však Pixar na to, aby tlačil na jednání o lepších podmínkách? Měl jsem pocit, že je toho dost, co umíme zjistit. Jen jeden z našich bodů mohl přilákat společnost Disney k rokovacímu stolu. A my jsme se nebáli počkat, i kdyby se neukázal hned.

„Já si myslím, že bychom do toho měli jít,“ řekl jsem.

„Bylo by lepší, kdyby nás Disney oslovil sám,“ odvětil Steve. „Právě jsme vydali obrovský trhák. Nebude se Eisner snažit, aby chom byli v pohodě?“

Steve měl pravdu. Bylo by mnohem lepší, kdyby první krok udělala společnost Disney. Nechtěli jsme vypadat jako slaboši nebo chudáci. I já jsem byl nervózní z toho, že by první krok měl udělat Pixar.

„Bylo by to lepší,“ přisvědčil jsem. „Jenomže všechno, co jsme se dozvěděli, naznačuje, že Eisner takhle nepracuje. Rád drží všechno v tajnosti. I kdyby Disney chtěl tu smlouvu vylepšit, nic ho nenutí, aby to udělal hned. Možná bychom ten krok měli udělat teď, dokud ještě jasně svítí hvězda *Příběhu hraček*.“

„Ale když řeknou ne,“ namítl Steve, „mohlo by to pokazit vztahy, takže by se nám další dva filmy dělaly hůř.“

„Já doufám, že to produkci filmů neohrozí,“ řekl jsem. „Nesmíme míchat dohromady obchodní a tvůrčí vztahy.“

„Pojďme se podívat na to, co chceme, pokud je opravdu oslovíme,“ pokračoval Steve.

To bylo další téma, o kterém jsme se Stevem často mluvili. Pokud bychom oslovili společnost Disney se žádostí o opětovné jednání o naší obchodní dohodě, museli bychom mít úplně jasno v tom, co chceme. Šlo o naši vyjednávací strategii.

Přirozeným sklonem při takových jednáních je angažovat se v pozičním vyjednávání. Znamená to zaujmout nějakou pozici s vědomím, že není konečná, a mít v rezervě něco náhradního. Nebezpečí pozičního vyjednávání spočívá v tom, že člověka nutí přemýšlet o náhradě. Je to jako vyjednávat sám se sebou. Vaším optimálním výsledkem může být plán A, ale vnitřně jste se už přesvědčili, že se sami zaměřujete na plán B.

Se Stevem jsme měli vůči takovému přístupu značný odpor. Svoje pozice bychom si raději vypracovali bez přemýšlení o nějakém náhradním řešení. Když se už Steve rozhodl, co od vyjednávání čeká, vyvinul si k tomu něco podobného jako náboženské přesvědčení. Podle jeho názoru, pokud nedostane to, co chce, tak to nic jiného nenahradí a on odejde. To ze Steva dělalo nesmírně silného vyjednávače. Mohl se na svých pozicích hluboko zakopat a téměř nic by s ním nepohnulo. Riziko takového přehnaného přístupu však spočívalo v tom, že jsme nakonec nemuseli získat vůbec nic. Pokud nebudeme mít nějaký záložní plán, velmi záleželo na tom, co chceme.

Steve vzal fix jiné barvy a do další části tabule napsal: **NOVÁ SMLOUVA**

A pod to dopsal: **1. TVŮRČÍ KONTROLA**

„Potřebujeme mít kontrolu nad naším tvůrčím osudem,“ prohlásil. „Už jsme dokázali, že umíme vyrobit skvělý film. Nemůžeme být donekonečna závislí na tom, že naše tvůrčí rozhodnutí bude schvalovat společnost Disney.“

Jestliže člověk nebyl Steven Spielberg, Ron Howard anebo některý z dalších prominentních režisérů, bylo skoro neslýchané, aby tvůrčí kontrolu měla neznámá produkční společnost, když její filmy financuje někdo jiný. Kontrolu obvykle prováděl investor. My jsme

už rozhodli, že tvůrčí kontrolu v Pixaru bude mít na starosti John se svým týmem. Teď jsme chtěli umenšit jakýkoliv vliv zvenčí, který by na ně mohl působit.

„Pomůže, že jsme ochotni naše filmy financovat,“ dodal jsem. „Ve společnosti Disney však z toho budou nervózní, i když budou investovat jen část peněz.“

Oba jsme se však shodli, že tvůrčí kontrola je pro budoucnost Pixaru nevyhnutelná.

„Další, co potřebujeme, je vhodné období pro premiéru filmu,“ řekl jsem.

Bylo velmi důležité, kdy se premiéra koná, hlavně u velkorozpočtových rodinných filmů. Do úvahy přicházely dva termíny, začátek léta nebo období kolem Dne děkuvzdání, které trvá až do Vánoc. Žádné jiné období se jim s ohledem na možnosti dosažených tržeb ani zdaleka nevyrovnalo. Každá smlouva, kterou uzavřeme, bude ručit tím, že filmy Pixaru dostanou ten nejlepší prostor pro svou premiéru. Na tabuli Steve napsal: **2. OPTIMÁLNÍ TERMÍN PREMIÉR**

Pak napsal: **3. SPRAVEDLIVÝ PODÍL NA ZISKU 50/50**

To bylo důležité. Všechny finanční propočty nám ukazovaly, že si potřebujeme ponechat aspoň 50 % ze zisku z našich filmů.

„Spravedlivých 50/50,“ řekl Steve. „Přesně vypočítaných.“

„Bez použití zastaralých hollywoodských účetních norem zvýhodňujících studia.“

„Takže už zůstává jen otázka obchodní značky Pixaru,“ pokračoval jsem.

O tom jsme také už několikrát diskutovali. Steve napsal: **4. OBCHODNÍ ZNAČKA PIXAR**

„Ty filmy jsme vyrobili my,“ řekl. „Svět to musí vědět.“

Byl to čtvrtý pilíř podnikatelského plánu Pixaru.

„Ještě něco?“ zeptal se Steve.

„Z velkých problémů už nic,“ odpověděl jsem. „Tohle jsou ty, na kterých budeme neochvějně trvat.“

Na bílé tabuli teď byl tento sloupec:

## **NOVÁ SMLOUVA**

- 1. TVŮRČÍ KONTROLA**
- 2. OPTIMÁLNÍ TERMÍNY PREMIÉR**
- 3. SPRÁVEDLIVÝ PODÍL NA ZISKU 50/50**
- 4. OBCHODNÍ ZNAČKA PIXAR**

Chápali jsme, že při jakýchkoliv nových jednáních nastane spousta dalších problémů. Těchto čtyř bodů se však budeme pevně držet. Kdybychom se kterékoliv z nich vzdali, příliš by to ohrozilo budoucnost Pixaru. Zničilo by to celou smlouvu.

„Myslím, že jsme připraveni,“ řekl jsem.

„Zavolám Eisnerovi,“ odpověděl Steve. „Řeknu mu, co chceme.“

Byl jsem si jistý, že je to správný krok. Ale trochu mi naháněl strach. Jestli nám Eisner zabouchne dveře, nebo si bude myslet, že to přeháníme, naše šance na zlepšení finanční situace v blízké či trochu vzdálené budoucnosti se vypaří. Důkladně jsme si to však promysleli. Nastal čas pustit se do nového vyjednávání se společností Disney. Výsledek jsme nedokázali předpovědět, ale jedno bylo jisté – když Steve zvedne telefon a zavolá Eisnerovi, půjde o hodně.