

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE  
FILMOVÁ A TELEVIZNÍ FAKULTA

Filmové, televizní a fotografické umění a nová média

Produkce

Název bakalářské práce:

**Postupy při plánování strategie filmového festivalu na příkladu 30. ročníku  
Famufestu**

Autorka: Alžběta Gabrielová  
Vedoucí: MgA. Jaromír Kallista  
Oponent: MgA. Tomáš Rychecký  
Přidělovaný akademický titul: BcA.  
Datum odevzdání práce: 23. 5. 2017

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE  
**FILM AND TV SCHOOL**

Film, Television and Photographic Arts and New Media  
Production

Title of the Bachelor's Thesis:

**Procedures for strategy planning of film festivals on example of 30th edition of  
Famufest**

Author: Alžběta Gabrielová

Supervisor: MgA. Jaromír Kallista

Opponent: MgA. Tomáš Rychecký

Degree granted: BcA.

Date of submission of the thesis: 23<sup>rd</sup> May 2017

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „*Postupy při plánování strategie filmového festivalu na příkladu 30. ročníku Famufestu*“ jsem vypracovala samostatně s využitím literatury a informací, na něž odkazuji.

Praha, dne.....

.....

podpis diplomanta

### **Upozornění**

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy tj. souhlasu autora a AMU v Praze.



**Abstrakt:**

Cílem bakalářské práce je stanovení postupu tvorby strategické analýzy pro filmové festivaly. Postupy jsou demonstrovány na konkrétním příkladu filmového festivalu studentských filmů Famufest. Cílem práce je určení silných stránek a potenciálních budoucích hrozeb. V teoretické části je charakterizována struktura festivalu a specifika jeho organizování oproti jiným filmovým festivalům v českém prostředí. Praktická část analyzuje festival na základě postupů strategické analýzy. Popsáno je současné fungování, stav činností a další směr, kterým by se mohl festival ubírat.

**Klíčová slova:**

Filmový festival, Strategická analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, Analýza vnitřních zdrojů a schopností

**Abstract:**

The thesis aims to determine the process of developing a strategic analysis for film festivals. The processes are demonstrated on a specific example of the film festival of student films Famufest. The aim is to determine the strengths and potential future threats. The theoretical part describes the structure of the festival and the specifics of its operation compared to other film festivals in the Czech environment. The practical part analyses the festival based on strategic analysis procedures. It contains the description of its current functioning, status of activities and possible future direction, which the festival could take.

**Keywords:**

Film festival, Strategic analysis, PEST analysis, Porter's five forces model, Analysis of internal resources and capabilities

## **Obsah**

<b>Úvod .....</b>	<b>7</b>
<b>Metodologie práce.....</b>	<b>8</b>
<b>1 Charakteristika filmových festivalů .....</b>	<b>9</b>
1.1 Základní funkce a charakteristiky filmových festivalů.....	9
1.2 Historický kontext Famufestu .....	12
1.3 Charakteristika festivalu Famufest.....	15
1.4 Charakteristika Famufestu Na hladině .....	16
<b>2 Strategické plánování organizace .....</b>	<b>19</b>
2.1 Poslání a vize organizace.....	19
2.2 Strategické cíle.....	20
2.3 Externí analýza .....	20
2.4 Interní analýza .....	23
2.5 Syntéza a vyhodnocení pomocí SWOT analýzy .....	24
<b>3 Aplikace teoretických postupů strategické analýzy na konkrétním příkladu Famufestu.....</b>	<b>26</b>
3.1 Formulace cílů a poslání Famufestu .....	26
3.2 Analýza makrookolí Famufestu .....	27
3.3 Analýza mikrookolí Famufestu .....	28
3.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností Famufestu.....	30
3.5 Syntéza a vyhodnocení pomocí SWOT analýzy .....	33
<b>4 Závěr .....</b>	<b>38</b>
<b>Zdroje.....</b>	<b>39</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>41</b>

## ÚVOD

Ve své bakalářské práci se zabývám strategickým řízením kulturních organizací, konkrétně na příkladu filmových festivalů. Jako demonstrativní příklad jsem si zvolila festival Famufest. Tato práce si klade za cíl vytvoření rámce, který může posloužit k dalšímu fungování festivalu.

V úvodní části práce obecně charakterizuji filmové festivaly a jejich funkce. Pro lepší uvedení do problematiky filmového festivalu Filmové a televizní fakulty Akademie múzických umění v Praze shrnuji základní mezníky z jeho více než třicetileté historie. V následující podkapitole definuji obecné body, které jsou pro festival příznačné, a poté je interpretuji na již konkrétním příkladu třicátého ročníku Famufestu Na hladině.

Další část práce je věnovaná teorii strategického plánování organizace a ve druhé části se věnuji aplikaci teoretických postupů strategické analýzy na konkrétním příkladu Famufestu.

Následující analýzy se běžně používají pro podniky, ale v současnosti se podle nich mapuje i neziskový sektor, sektor kultury a kreativních průmyslů, do něhož právě filmové festivaly patří. Některé nástroje a přístupy moderních teorií managementu mohou působit u kulturních akcí nemístně, není však důležité se jimi řídit a bezvýhradně přistoupit na celý jejich obsah, ale být si jich vědom a zvážit jejich fungování pro dané činnosti.

## **METODOLOGIE PRÁCE**

Cílem této bakalářské práce je popsat výchozí stav organizace a stanovit možné postupy pro další fungování. Využity jsou metody kvalitativního výzkumu a strategické analýzy.

Podklady pro strategickou analýzu jsou reálné interní dokumenty, mediální výstupy festivalu nebo dostupné internetové zdroje. Za hlavní zdroj považuji přímé pozorování, zejména vlastní zkušenost s organizací festivalu, neformální rozhovory s vedením školy a členy organizačního štábu. Data jsou využita pro interní i externí analýzu.



# 1 CHARAKTERISTIKA FILMOVÝCH FESTIVALŮ

## 1.1 ZÁKLADNÍ FUNKCE A CHARAKTERISTIKY FILMOVÝCH FESTIVALŮ

*„Festivaly jsou důležité na regionální, národní i nadnárodní úrovni; přinášejí městům návštěvníky, národním průmyslům tržbu a systému světové kinematografie národní filmové kultury. A jejich význam během uplynulých dvou desetiletí výrazně vzrostl. Poté, co se celosvětově snížil odbyt filmů v sítích kin, představují nyní festivaly pro mnoho nových titulů jediné místo oficiálního uvedení.“<sup>1</sup>*

Filmový festival je událost, event, spektakl a oslava filmového umění, filmařů a filmových příznivců. Má vícedenní trvání, prezentuje díla audiovizuálního umění, reflektuje nové trendy a dává možnost skupině širokého spektra jednotlivců utvořit platformu pro setkávání.

Hlavní náplní a programem je prezentace audiovizuálních děl. Doprovodný program obsahuje zpravidla další kulturní a vzdělávací akce – hudební či divadelní produkce, výstavy, odborné přednášky, master classy nebo diskuze.

Následující základní funkce festivalů jsou uvedeny s ohledem na české prostředí a charakter festivalu Famufest.

### **Kulturní diverzifikace**

Filmové festivaly nabízejí široké veřejnosti i profesionálům vhled do další oblasti kultury. Diváci mají možnost poznat rozsáhlé spektrum kulturních, uměleckých i estetických prožitků. Jedním z hlavních přínosů je přítomnost samotných tvůrců na filmových projekcích, ti nabízejí přímý a individuální vhled do vnímání kinematografie.

### **Ekonomická funkce – oživení lokálních ekonomik**

Pozitivní externalitou těchto jednorázových akcí je přivedení návštěvníků do místa konání. Svým setrváním a zajišťováním potřeb finančně podporují lokální obchodníky a ekonomické subjekty.

### **Sociálně-aktivistická funkce**

Vznik prvních filmových festivalů byl silně spjat s politikou scénou tehdejší doby, v současnosti se jich většina prezentuje jako akce apolitické. Konkrétně Famufest,

---

<sup>1</sup> STRINGER, Julian. Globální města a ekonomie mezinárodních festivalů. *Illuminace*. 2003, roč. 15, č.

který je primárně studentskou akcí, si může dovolit větší otevřenost k prezentaci současných témat a názorů. Studenti by si toto měli uvědomit, jejich školní práce vznikají mnohdy za velmi volných podmínek a mohou celkem bez překážek prezentovat své postoje a autorské myšlenky, na což následně v praxi narážejí. Famufest by se v tomto ohledu neměl bát být kontroverzní, otevírat témata přímo a nenastavovat si příliš striktní hranice, kterými by se studentská tvorba ze své podstaty neměla omezovat.

### **Platforma pro setkávání**

*„Festivaly slouží jako prostor zprostředkování, kulturní základna, v rámci které se vyjednávají cíle a činnosti specifických zájmových skupin, jakož i místo utváření a udržování vzájemných vztahů napříč jednotlivými kulturami.“<sup>2</sup>*

Filmové festivaly se během svého konání stávají přirozenou platformou pro setkávání návštěvníků, tvůrců a dalších filmových profesionálů.

Konkrétně Famufest je jedinečnou příležitostí pro setkání mladých tvůrců s již zavedenými autory. Začínajícím filmařům festival nabízí jedinečnou možnost pro jednu z jejich prvních interakcí s běžnými návštěvníky.

Řada festivalů rozšiřuje své programové aktivity o industry programy, zaměřené čistě na filmové profesionály. Jedná se o často o sloučení programů jak pro tuzemské, tak zahraniční tvůrce. Důležitým momentem je networking, jehož součástí je navázání nových kontaktů, které mohou přispět k profesnímu i osobnímu rozvoji. Úspěšný networking na úrovni studentské akce jako Famufest může vést k budoucí spolupráci studentů z různých uměleckých škol a propojení studentů s již zavedenými producenty. Na úrovni větších festivalů jsou možnosti networkingu v mezinárodní spolupráci.

### **Podpora kulturního života**

*„Tvoří ohnisko, v němž se sbíhají otázky vztahu kulturní produkce a kulturní politiky.“<sup>3</sup>*

---

<sup>2</sup> STRINGER, Julian. Globální města a ekonomie mezinárodních festivalů. *Illuminace*. 2003, roč. 15, č. 1 (49), s. 10.

<sup>3</sup> BLÁHOVÁ, Jindřiška. Filmové festivaly: editoriaal. *Illuminace*, 2014, roč. 26, č. 1 (93), s. 5–7.

Ve Státní kulturní politice pro období 2015–2020 jsou definovány priority, mezi nimiž jsou následující body, které díky jejich povaze můžeme vztáhnout právě k filmovým festivalům, jež plní funkci podpory a rozvoje kulturního života.

- *Podpora kulturní identity, kulturní rozmanitosti a mezikulturního dialogu.*
- *Rozvoj kreativity, podpora kulturních činností a vzniku kulturních statků, poskytování veřejných kulturních služeb, práce s publikem, podpora přístupu ke kultuře a rozvoj participativní kultury usnadňující sociální začlenění.*
- *Efektivnější prostředí pro podporu kulturních činností, poskytování veřejných kulturních služeb, vzniku kulturních statků a uchování kulturního dědictví.*<sup>4</sup>

### **Výchova filmového diváka**

Další funkcí filmových festivalů a přehlídek je vychovávat a kultivovat filmového diváka, což je zároveň přirozeným následkem samotné akce.

### **Podpora rozvoje filmového průmyslu a vzdělávání filmových tvůrců**

Obecně ovlivňují festivaly fungování a rozvoj filmového průmyslu svými doprovodnými industry aktivitami. Dávají prostor ještě nevzniklým a nedokončeným projektům. Na několika ročnících Famufestu proběhl tzv. Pitching Session program, v jehož rámci právě měli tvůrci prostor představit návštěvníkům, pedagogům a svým kolegům ze školy projekty, které chystají. Takové programy dávají tvůrcům možnost získat zpětnou vazbu a prezentovat svou práci před potenciálními spolupracovníky či přímo koproducenty.

### **Živá a konkrétní mezinárodní propagace FAMU a českého filmu obecně**

Na pozici Famufestu se rozhodně musíme dívat také z pohledu propagace české tvorby nejen v České republice<sup>5</sup>, ale i v zahraničí. Byť se jedná o studentský festival, akce za několik desítek let narostla skoro do formátu běžných festivalů a ve struktuře propagace FAMU jde o největší propagační nástroj, jehož prostřednictvím má široká veřejnost možnost nahlédnout do dění školy.

---

<sup>4</sup> MK. (2015). *Integrovaná strategie podpory kultury na léta 2015–2020*. Praha, Česká republika. získáno z [https://www.mkcr.cz/doc/cms\\_library/koncepce-2015-2020-1847.doc](https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/koncepce-2015-2020-1847.doc)

<sup>5</sup> dále jen ČR

## 1.2 HISTORICKÝ KONTEXT FAMUFESTU

Pro pochopení fungování festivalu Famufest je třeba si připomenout několik zásadních historických a politických změn, které byly v minulosti zavedeny, proto je tato podkapitola věnována historickému kontextu festivalu Famufest.

Historie Famufestu začíná v roce 1983, kdy se 18.–20. března konal jeho první ročník. Byl organizován v rámci činností Svazu socialistické mládeže (SSM) pod názvem Festival studentské umělecké a odborné činnosti (hovorově nazýván „součka“) neboli Festival filmařského mládí. Soutěžilo se celkem v sedmi kategoriích. Do poroty byli nominováni pedagogové, absolventi školy a další přizvaní novináři, kteří hodnotili absolventské filmy vzniklé za uplynulé dva roky. Hlavním účelem festivalu byla prezentace studentských prací. Ceny pro oceněné studenty byly předány na plese AMU, který se konal v poslední den konání festivalu.

Druhý ročník byl rozšířen o účast bratislavské VŠMU, jejíž studenti soutěžili spolu se studenty Filmové a televizní fakulty Akademie múzických umění v Praze<sup>6</sup> v několika kategoriích. Práce byly hodnoceny dvěma porotami – pedagogy FAMU (fakultní porota) a celostátní porotou. Poprvé byli vítězové oceněni soškou nazvanou Maxim, tato soška byla použita jako ocenění i během následujících ročníků. Slavnostní předávání cen proběhlo opět na plese AMU.

Čtvrtý ročník v roce 1986 změnil místo svého konání a přesunul se z Paláce Savarin (Ústřední klub školství a kultury v Praze, Na Příkopě 10, Praha 1), který již kapacitně akci nestačil, do kina Klub (Klimentská 4), o němž bylo v té době známo, že uvádí na svém programu filmy, které nebyly běžně v distribuci. Celý program zahrnoval zhruba 40 školních cvičení.

V roce 1990 se z „revolučních“ důvodů festival nekonal vůbec.

Vlivem předešlých politických změn a událostí, byl rok 1991 pro studentský festival zásadní změnou. Festival mění název z Festivalu SUOČ na Festival FAMU a zahajuje se nová porevoluční etapa. V čele organizačního týmu na tři roky stane Petr Zapletal, student katedry produkce. V programu bylo uvedeno kolem padesáti snímků, které byly vytvořeny za akademický rok 1989/1990. Nově byla zavedena festivalová cena Zlatý Evžen za přínosnou práci v oboru kinematografie, která byla doplněna i finančním ohodnocením pro vítěze. Udělována byla také Cena Pavla Juráčka za mimořádný tvůrčí čin (filmové dílo nebo literární scénář) s hlubokým myšlenkovým obsahem. Vítěz této ceny obdržel také finanční odměnu. Vítěz byl

---

<sup>6</sup> dále jen FAMU

vybrán porotou ustanovenou výkonným výborem Českého filmového svazu – FITES Český literární fond. Festival se konal v tehdejší kině Orlik (Terronská 6, Praha 6, dnes je součástí ČVUT).

V roce 1993 se festival přesunul do prostor Městské knihovny a konal se na jaře v termínu 21.–23. května. Na základě založení katedry animace v roce 1991, byla do programu zařazena také soutěžní sekce animovaných filmů. Kategorii nejlepší scénář vyhodnocovala porota jmenovaná katedrou scenáristiky a dramaturgie (Alena Müllerová, Štefan Uhrík a Jan Gogola), ostatní kategorie byly hodnoceny hlavní porotou. Poprvé byly uděleny cena poroty FITES, včetně peněžní prémie (2000 Kč a 1000 Kč), a Cena Febia, která zahrnovala filmový materiál v hodnotě 10 000 Kč. Zakončení festivalu proběhlo 23. května 1993 v Malostranské besedě.

Další ročník přinesl nárůst o několik desítek soutěžních filmů, celkem jich bylo k vidění devadesát. Uvedena byla samostatná přehlídka zahraničních studentských filmů a pohled do minulosti školní tvorby FAMU. Opět bylo změněno konání festivalu, datum bylo stanoveno na 8.–11. května a místo konání přesunuto do Paláce kultury (Kongresového centra). V dobovém tisku byl zmíněn neopodstatněný a organizačně nezvládnutý růst festivalu. Mimo hlavní filmový program byly totiž zařazeny i výstavní, hudební a divadelní akce. Jan Lukeš v Lidových novinách akci zhodnotil jako „Besídku zvláštní školy na parníku Titanik.“ Odkazoval na katastrofální průběh závěrečného večera, vyhlášení výsledků a dějiště akce pojatého jako „parník nad Nuselským údolím.“

V roce 2001 se konala jarní přehlídka s přívlastkem „nanečisto“, protože oficiální soutěžní festival o studentského Maxima byl přesunut na podzim. Jarní, dvoudenní přehlídka se odehrála v Kině Aero. Větší soutěžní akce byla definitivně přesunuta na podzim a konala se v Divadle Archa, tímto rokem byla odstartována podoba festivalu, kterou můžeme pozorovat i v současnosti – Famufest, listopadová přehlídka studentských filmů FAMU. Uměleckým ředitelem a autorem festivalové koncepce byl Pavel Berkovič. Hlavním motivem byl statický pohyb, nejen obrazový, ale i myšlenkový, vyvolaný vjemem a vlastní fantazií na počátku fenoménu zvaného film.

Dvacátý první ročník byl ve srovnání s předešlými festivaly o dost rozsáhlejší. Sestaven byl nejpočetnější organizační štáb – v průběhu festivalu tým tvořil až čtyřicet spolupracovníků, promítán byl rekordní počet filmů a každá soutěžní kategorie měla svého sponzora. Akci se podařilo úspěšně zafinancovat, jak z veřejných, tak ze soukromých peněz. Celkový rozpočet bez nepeněžních plnění festivalových partnerů byl 1 128 000 Kč. Další pozitivní změnou bylo zařazení

nesoutěžních filmových sekcí a prezentace tvorby tuzemských (písecká FAMO, Zlín, AVU, UMPRUM) i zahraničních filmových škol (bratislavská VŠMU, Lodž, Bělehrad, Moskva a další). Festivalové ozvěny probíhaly v rámci mezinárodního filmového festivalu Fresh Film Fest. Během festivalu fungovala festivalová televize tzv. famuVIZE, která vysílala živě každý den včetně přenosů zahajovacího a zakončovacího večera. Celkem bylo uvedeno 103 soutěžních a 94 nesoutěžních snímků. FamuVIZE odvysílala 1800 minut. Akci navštívilo 3500 návštěvníků a akreditováno bylo kolem 40 novinářů. Výstupem akce mimo festivalový katalog bylo DVD s vítěznými filmy.

Pro další ročníky je typický výběr speciálního tématu pro daný rok. V roce 2006 to byla *Mystifikace*, místo konání bylo opět v Divadle Archa a část projekcí byla v Kině Atlas. Na programu byly zařazeny, kromě snímků studentů FAMU, také školní práce ze Zlína a Písku. Své projekty prezentovaly i zahraniční školy z Austrálie, Německa, Slovinska, Kanady, Polska a Izraele.

V roce 2008, v rámci 25. ročníku „Famufest nulaosm“ zvolili autoři festivalové koncepce za hlavní myšlenku *OUT or IN*. Představeno bylo to, co vzniklo na školní půdě (IN), ale i komerčnější a mimoškolní tvorba (OUT). Poprvé od roku 1984 byla změněna festivalová cena z ceny Maxim na „Kuře“ autorky Kateřiny Bartošové. Nejlepší film byl odměněn, stejně jako v roce předešlém, putovní soškou Františka Skály a také finanční částkou 50 000 Kč. Festival na sebe upozornil opět velkolepým hudebním programem.

Rok 2010 s tématem *Rozmanitý* byl po několika letech přesunut ze zavedenějšího prostoru Divadla Archa do kina Bio Oko, kam byl soustředěn hlavní filmový program a prostoru NoDu, kde se konala hudební vystoupení a pofestivalové večírky. Během čtyřdenního festivalového programu měli diváci možnost zhlédnout na 130 filmů studentů pražské FAMU, ale i jejich zahraničních kolegů.

28. ročník se svým místem konání přiblížil k budově FAMU, konal se na Nové scéně Národního divadla a téma bylo *Blízká setkání třetího druhu*. Festivalový tým se potřetí v historii vydal cestou nesoutěžního festivalu, pro autory uvedených snímků zajistil zpětnou vazbu skrze vybrané arbitry z řad filmových odborníků a profesionálů, kteří se po každém filmovém bloku vyjadřovali ke zhlédnutým dílům a debatovali s přítomnými diváky.

Další ročník ve stylu *Noir* navazuje opět spolupráci s Novou scénou Národního divadla. Soutěž je opět obnovena a je nově zaveden program Pitching session ve

spolupráci s Českou televizí<sup>7</sup>, kdy je dán prostor studentům, aby prezentovali své zatím rozpracované projekty. Akce na sebe mediálně upozornila zahájením festivalu za přítomnosti amerického režiséra Wese Andresona, který v rámci festivalového programu vedl master class. První rok se konal program FamuFriendship, kdy festival měli možnost navštívit studenti zahraničních škol a do přímé interakce se svými pražskými kolegy se dostali mimo jiné i tím, že u nich byli ubytováni.<sup>8</sup>

### 1.3 CHARAKTERISTIKA FESTIVALU FAMUFEST

Z předchozí kapitoly, věnované historii festivalu FAMU, je patrné o jakou akci se jedná, co vedlo k jejímu vzniku, jak fungovala a jaké změny v její organizaci probíhaly. Pro přehlednost a jasnější představu věnuji charakteristice festivalu Famufest tuto podkapitulu.

Famufest je přehlídkou studentských filmů mladých umělců z FAMU, která představuje snímky zařazené do soutěžní a nesoutěžní sekce. Je platformou pro možná setkání s českými i zahraničními filmovými tvůrci. Každoročně pořádaná akce umožňuje studentům prezentovat veřejnosti práce, které vznikly na FAMU za uplynulý rok. Je obvyklým festivalem studentského filmu s mezinárodním dosahem a již tradičně se koná na podzim v listopadovém termínu.

Obecně lze říci, že studentské filmy nemají parametry pro klasickou kinodistribuci a nejsou ani dostatečně zajímavým artiklem pro televizní vysílání. V zájmu školy a zejména v zájmu studentů je udržet si tradici studentských filmových festivalů. Pouze zlomek tvorby, kterou FAMU vyprodukuje, má to štěstí, že splňuje podmínky kinodistribuce, nebo jsou filmy zařazeny do televizního vysílání či prezentovány na jiných festivalech. Do klasické distribuce v kinech nejčastěji vstupují absolventské celovečerní filmy. V programu České televize na kanálu ČT Art je těmto filmům v poslední době věnován pořad *Průvan*, který je prezentován jako magazín studentských a krátkých filmů.

Akce samotná je i určitou cestou pro studenty FAMU k získání praktických zkušeností s řízením a organizováním festivalu. Na základě interního výběrového řízení, které vyhláší vedení školy každý rok, je vybrána vítězná koncepce a stanoven realizační tým. Koncepce nutně musí obsahovat: jméno navrhovaného ředitele, personální obsazení klíčových funkcí, organizační strukturu týmu včetně jasně viditelného rozložení studentů z jednotlivých kateder, návrh místa a data

---

<sup>7</sup> dále jen ČT

<sup>8</sup> informace byly čerpány primárně z výstavy 30 let Famufestu

konání, výtvarný a dramaturgický záměr, charakteristiky statutárních a nesoutěžních kategorií, řešení ocenění a jejich udělování, prezentace kateder produkujících neaudiovizuální artefakty (fotografie, instalace či scénáře), nástin doprovodných akcí, aproximativní rozpočet a představu o čerpání finančních zdrojů, plán festivalových ozvěn, průzkum realizace a nástin o sestavení porot.

Vítězná koncepce je vybrána na základě slyšení jednotlivých týmu při zasedání kolegia děkana.

Na základě statutu schváleného bývalým děkanem MgA. Pavlem Jechem v roce 2015 jsou stanovena alespoň základní pravidla pro studenty, kteří festival připravují. Jeden ze zásadních bodů je například to, že na programu by měly být zařazeny následující statutární kategorie: nejlepší film Famufestu, režie hraného filmu, režie dokumentárního filmu, režie animovaného filmu, intermediální a konceptuální tvorba, kamera, střih, zvuk, fotografie, produkce, realizovaný scénář, nerealizovaný scénář a tzv. Aramisova cena – nejlepší film prvního ročníku.

Jmenována je hlavní porota, která nominuje vítěze ve všech kategoriích kromě fotografie, produkce a nerealizovaného scénáře, tyto vítěze nominují zvláštní poroty, určené přímo pro konkrétní kategorie.

Ředitel/ka – vedoucí organizačního týmu zodpovídá za čerpání přidělených finančních prostředků, na čerpání rozpočtu dohlíží tajemník/tajemnice školy. Ve spolupráci se svým týmem a vedením školy dohlíží na přípravu žádostí o granty v příslušném časovém období.

## **1.4 CHARAKTERISTIKA FAMUFESTU NA HLADINĚ**

Jubilejní 30. ročník Famufestu se nesl v duchu tématu *Na hladině*, festival se konal 13.–16. 11. 2013, hlavním festivalovým místem se staly prostory Divadla Komédie a některý program filmových projekcí probíhal v projekčním sále na FAMU. Famufest Na hladině 2013 se odehrával na dvou březích – soutěžním a nesoutěžním. Filmy byly dramaturgicky rozděleny do jednotlivých sekcí na základě obsahové (dějové a vizuální) stránky a podle stopáže.

### **1.4.1 MÍSTO KONÁNÍ**

Pro tento ročník bylo opět zvoleno nové místo konání akce. Po zvážení všech možností, technického zajištění různých míst a cenových nabídek byl zvolen prostor Divadla Komédie. Interiér svým rozdělením do tří pater poskytl zázemí pro doprovodný program. Divadlo nabídlo prakticky neomezené možnosti týkající se výzdoby interiéru a nebylo stanoveno žádné časové omezení pro jeho využití, což bylo důležité pro večerní hudební program.



Zajímavým aspektem vůči jiným nabídkám byla i cena za celkový pronájem včetně asistence několika zaměstnanců divadla.

Výhodná byla i blízká lokace vůči budově FAMU. Jako jediný a dost zásadní nedostatek se projevil technické zázemí pro projekce, které ve výsledku představovalo největší položku v rozpočtu.

#### **1.4.2 ANALÝZA PROGRAMOVÝCH AKTIVIT**

V následujících odstavcích je popsán konkrétní program a jeho specifika v modelovém ročníku.

Program festivalu byl rozložen do čtyř dnů, zahájení proběhlo ve čtvrtek a slavnostní zakončení se konalo v sobotu. Neděle jako nefestivalový den byla pronajímateli využita pro deinstalaci festivalového zázemí a navrácení prostor do původního stavu.

Filmový a profesionální program obsahoval: 102 filmů, 17 soutěžních bloků, 3 nesoutěžní, 2 slavnostní ceremoniály, 2 lekce / master class, 21 hostů programu FamuFriendship, 1 blok UMPRUM filmů, 2 libanonské projekce, 6 doprovodných přednášek a soutěžní bloky komentovalo celkem 17 arbitrů.

Svoji účastí se v rámci programu FamuFriendship zapojily tyto zahraniční univerzity: VŠMU Bratislava, Deutsche Film- und Fernsehakademie Berlin, Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna im. Leona Schillera w Łodzi, Filmakademie Wien.

#### **Hlavní program**

Dramaturgický plán byl rozložen na kategorie – Soutěžní břeh a Nesoutěžní břeh. Obě kategorie byly následně rozděleny na konkrétní programové sekce na základě obsahové (dějové a vizuální) stránky a na základě jejich stopáže. Tematické bloky byly nazvány například: Kapky (krátké filmy do 5 minut, Proti proudu, Freudův ponor, Žízeň apod.)

Projekce začínaly přibližně od 11 hodin dopoledne a končily okolo desáté hodiny večer, poté následoval hudební program. V „prime-time“ bylo nasazeno promítání hlavně bakalářských a magisterských absolventských filmů.

V rámci bloku Soutěžní břeh byly vyhlášeny následující soutěžní kategorie, kdy každá kategorie měla svého partnera, který podpořil vítěze buď finančně, dodáním softwaru nebo zpřístupněním nahrávacího studia:

- Nejlepší film Famufestu *Na hladině*
- Nejlepší animovaný film

- Nejlepší dokumentární film
- Nejlepší režie
- Nejlepší scénář
- Nejlepší kamera
- Nejlepší produkce
- Nejlepší střih
- Nejlepší zvuk
- Nejlepší projekt CAS

### **Doprovodný program**

Odborný doprovodný program probíhal za účasti významných zahraničních i českých filmových tvůrců, např. Jan Harlan, producent S. Kubricka, libanonská filmařka Muriel Abouloouss, animátor Gene Deitch.

Konaly se tematické přednášky: Český film v cizích vodách, S potápěčem pod hladinou, Extrémní videa na hladině

V rámci doprovodného programu byl zařazen večerní Hudební proud, který včetně mladších návštěvníků uspokojil i starší generaci vystoupením Wabiho Daňka.

Pro větší propagaci katedry scenáristiky a dramaturgie byl vytvořen „Koutek scenáristů“, kde měli návštěvníci možnost se ponořit do nahrávek nebo textů studentů.

## 2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ ORGANIZACE

V této kapitole shrnuji teoretické poznatky z oblasti strategického plánování, řízení a zejména informace podstatné pro tvorbu strategické analýzy.

Strategie je nástroj pro udržení fungování organizace a zvýšení její prosperity. Hlavním úkolem strategie je připravit organizaci na pravděpodobné situace, které mohou nastat a organizace jim musí čelit a vyrovnat se s nimi. Proto se zabývá jak analýzou vnějšího okolí, tak vnitřními zdroji a schopnostmi. Strategická rozhodnutí vedou k maximálnímu využití příležitostí a minimalizaci existujících ohrožení.

Prvotním krokem k vytvoření strategické analýzy je proces plánování, který směřuje a určuje podstatu toho, čemu se analýza bude podrobněji věnovat. Důsledkem je schopnost nejen reagovat na vzniklé události a měnící se okolnosti, ale i schopnost organizace je předpovídat. Proces plánování se vztahuje na veškeré aktivity organizace pořádající kulturní akci, v našem případě filmový festival, a napomáhá k efektivnímu provádění činností.

*„Hlavním smyslem neziskového sektoru je služba zákazníkovi a vzájemně prospěšné vztahy, čemuž odpovídá vzrůstající tlak na účelné a hospodárné využívání k tomu přidělených veřejných zdrojů, což svědčí ve prospěch strategického plánování v tomto sektoru.“<sup>9</sup>*

Závažnost strategického plánování lze demonstrovat na následujícím vztahu:

**úspěch organizace = jasně stanovené cíle + kvalitní plánování + týmová práce**

Tento vztah určuje úspěch organizace jako syntézu jasně stanovených cílů, kvalitního plánování a týmové práce, což můžeme jednoznačně vztáhnout i na organizaci filmového festivalu, která se také opírá o tyto tři základní body.

### 2.1 POSLÁNÍ A VIZE ORGANIZACE

Poslání či mise organizace identifikuje jeho základní funkci a smysl její existence. Vyjadřuje vztah stakeholderů, tzn. zainteresovaných skupinám. V případě filmových festivalů považujeme obecně za stakeholdery (zájmové/zainteresované skupiny): distributory, sales agenty, filmové kritiky, veřejné orgány, soukromé investory, diváky, filmové profesionály a další menší skupiny.

---

<sup>9</sup> VOSTROVSKÝ, Václav, ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-5-8

Vize organizace se vztahuje k dlouhodobějšímu časovému horizontu. Slouží k vyjádření představy o budoucím stavu a fungování organizace.

## **2.2 STRATEGICKÉ CÍLE**

Organizace si stanovuje strategické cíle, které považuje za své očekávané výsledky. Jejich podoba je stanovena na základě poslání a vize. Strategické cíle definujeme jako stav, kterého se organizace snaží dosáhnout skrze svoji existenci a své činnosti. Je celkem srozumitelné, že cíle kulturních akcí konkrétně filmových festivalů se budou lišit od cílů podniků. Kulturní akce se nepořádají s cílem maximalizace zisku, tento názor má řadu kritiků, kteří jsou přesvědčeni, že pokud není projekt soběstačný a nevydělá si na sebe, není třeba ho podporovat a zachraňovat.

Filmové festivaly by měly mít stanoveny cíle, které lze sledovat u podniků i neziskových organizací. Základní kategorizaci cílů můžeme provést dle časových horizontů – dlouhodobé a krátkodobé cíle. Konkrétním příkladům cílů se věnuji v další části práce u praktické aplikace těchto teorií.

### **2.2.1 Dlouhodobé cíle**

Pro jejich naplnění je nutná dlouhodobá činnost, jejich výsledky jsou viditelné až v delším časovém horizontu, více než jeden rok.

### **2.2.2 Krátkodobé cíle**

Krátkodobé cíle si stanovují kratší časový horizont, nejčastěji do jednoho roku.

## **2.3 EXTERNÍ ANALÝZA**

Externí analýza mapuje všechny vlivy, které zasahují do organizace z pohledu makro úrovně tzv. okolních faktorů, na základě kterých organizace funguje a rozhoduje se, ale na její chování nemá vliv. Organizace na ně může pouze svými rozhodnutími reagovat. Externí analýzu dělíme na analýzu makrookolí a mikrookolí, podrobnější teorie je rozepsána v následujících odstavcích.

### **2.3.1 Analýza makrookolí**

*„Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se organizace pohybuje.“<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> SEDLÁČ KOVÁ, Helena. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vydání Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1, str. 16.

Vlivy a podmínky makrookolí nemůže aktivně ovlivnit, může na ně pouze vhodně reagovat a vytvořit alternativní řešení. V následujícím textu jsou uvedeny klíčové oblasti analýzy makrookolí, jejich důležitost se liší dle typu a zaměření organizace. Obecně se tato analýza nazývá PEST analýza. Jejím cílem je rozpoznat klíčové faktory, které jsou pro danou organizaci zásadní a mohou mít přímý vliv na její fungování. Konkrétní faktory lze dále podrobněji analyzovat. Jednotlivé vlivy jsou proměnné v čase, mění se i jejich důležitost, proto je nutné jejich průběžné sledování a vyhodnocování. PEST analýza nemusí být detailní, ale měla by postihnout a zvýraznit klíčová rizika a faktory.

### **Politické a legislativní prostředí**

Na politické a legislativní faktory můžeme nahlížet skrze stabilní politickou situaci, mohou být pro organizace příležitostí i ohrožením. Můžeme sledovat i podstatné zákony nebo jejich návrhy pro oblast, kde organizace působí. V kulturní sféře se to nejčastěji promítne u přerozdělování veřejných finančních prostředků.

### **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí je na první pohled kulturní sféře velmi vzdálené, ale je důležité i jeho mapování. Lze jej využít pro správný odhad ceny pracovních sil, ceny nabízených produktů a služeb, měnicí se daně nebo cla, stabilitu měny, úrokové sazby až po celkovou změnu makroekonomických ukazatelů. Jasně daný je přímý vztah mezi ekonomikou, která se nachází ve stavu expanze, a díky tomu mají neziskové organizace a kulturní organizace širší možnosti při získávání prostředků u potencionálních partnerů, opačná situace nastává v případě ekonomiky nacházející se v recesi.

### **Socio-kulturní prostředí**

Socio-kulturní prostředí je součástí PEST analýzy, ve které se zabýváme demografickými ukazateli, trendy životního stylu, vzdělaností obyvatelstva nebo i náchylností na reklamu. Jiné služby a jinak se nabízejí lidem ve městě oproti obyvatelům menších obcí.

### **Technologické prostředí**

Technologický vývoj společnosti zahrnuje nové produkty, způsoby výroby a použití. Jde například o rozvinutost infrastruktury, průmyslu, podporu rozvoje vědy a výzkumu, rychlost technologických změn či využívání nejrůznější aplikací i v podobě sociálních sítí.

### **2.3.2 Analýza mikrookolí**

Mikrookolí zahrnuje faktory, které jsou s organizací přímo spjaty. Rozdíl oproti makrookolí je v tom, že mikrookolí může organizace svým jednáním ovlivnit.

#### **Konkurence**

Konkurenci podniků a neziskových organizací definuje konkrétní odvětví, kam se zařazují organizace poskytující podobné služby a produkty.

Důležitým aspektem na poli filmových festivalů v prostředí České republiky v souvislosti s konkurencí a počtem filmových přehlídek je dostupnost finančních zdrojů. Je logické, že čím více roste počet subjektů v daném odvětví, tím je obtížnější získávat určitý podíl z rozdělovaných veřejných peněz.

#### **Síla klientů**

Každá organizace nebo ekonomický subjekt by si na začátku svého působení měl stanovit cílovou skupinu svých služeb a produktů. Podle jasně definované konkrétní cílové skupiny může lépe stanovit svoji strategii a komunikaci.

#### **Noví účastníci v odvětví**

Noví účastníci v odvětví se začnou objevovat, pokud uvidí, že se stávajícím subjektům v odvětví daří, zabránit tomu mohou bariéry vstupu do odvětví.

#### **Alternativní služby**

Alternativní služby jsou činnosti ostatních subjektů z odvětví, které také uspokojují potřeby zákazníků zkoumané organizace. Zákazníci, klienti, návštěvníci jsou ovlivněni cenou, image organizace/společnosti, prostory konání nebo zaměstnanci organizace.

#### **Veřejnost a dodavatelé**

Dle Porterovy analýzy, zaměřené na neziskové organizace, je klíčovým aspektem pro fungování a další rozvoj organizace její vnímání veřejností. K všeobecnému vnímání se přidávají i mozní partneři, sponzoři a dodavatelé. Dodavatelé jsou klíčovými spolupracovníky organizace a v jejím zájmu je udržet si s nimi dobré vztahy. Jedná se například o dodavatele technického zázemí, pronajímatele prostor, tisk propagačních materiálů nebo tvorba grafických služeb. V zájmu organizace je navázání stabilních vztahů s dodavateli a tím zabránit častým změnám cen a následného narušení finančního plánu.

## **2.4 INTERNÍ ANALÝZA**

### **2.4.1 Analýza vnitřních zdrojů a schopností**

Strategický význam vnitřních zdrojů je ve schopnosti se odlišit od konkurence a dosáhnout větších úspěchů. Konkurence je následně motivována pro napodobení konkrétních předností. Pro konkurenční subjekty je takové napodobení velmi obtížné, ale ještě těžší je udržení těchto výhod.

#### **Hmotné zdroje**

Hmotné zdroje se odvíjejí od toho, v jakém odvětví se subjekt realizuje a jestli jeho hlavní náplní je podnikání. Hlavní hmotné zdroje jsou pak budovy, pozemky, technologie a další prostředky. U neziskových organizací a kulturních akcí nelze předpokládat, že disponují velkým množstvím hmotných zdrojů. Jedná se zejména o vybavení kanceláří a další drobné položky.

#### **Nehmotné zdroje**

V současném fungování společnosti začínají pro podniky a organizace být zásadní nehmotné zdroje, které zahrnují know-how, patenty, licence, ochranné známky, image nebo pověst organizace. Jejich hodnotu nelze určit jednoznačně, tak jako u hmotných zdrojů. Zejména v neziskovém sektoru a oblasti kultury je pověst a image organizace důležitým aspektem při zajišťování finančních prostředků na její fungování. Stejně principy fungují i při zajišťování nových spolupracovníků a dodavatelů.

#### **Lidské zdroje**

Jednou z nejzásadnějších složek organizací působících v neziskovém a kulturním sektoru je zajištění lidských zdrojů. Stejně jako u nehmotných zdrojů nelze určit jejich přesnou hodnotu a měřit jejich přínos pro organizaci. Správný výběr vhodných spolupracovníků může být pro organizaci alternativním příjmem výhodným pro její další rozvoj.

#### **Finanční zdroje**

Finanční zdroje jako finanční aktiva jsou dalším základním kamenem pro vznik organizace vůbec. Neziskové organizace a subjekty z kulturního sektoru nejsou schopny zajistit své fungování a další rozvoj vlastním ziskem, je pro ně nezbytné zajistit si finanční zdroje u externích subjektů. Nejčastěji to jsou veřejné instituce a investoři ze soukromého sektoru. Touto činností se zabývá fundraiser, jehož

aktivitou je fundraising, který se systematicky věnuje získávání finančních nebo jiných prostředků.

## **2.5 SYNTÉZA A VYHODNOCENÍ POMOCÍ SWOT ANALÝZY**

Za SWOT považujeme syntézu předešlých dvou analýz, které se zabývaly vnějšími a vnitřními zdroji. Obecná definice udává, že tvoří budoucí způsob řízení organizace, který může buď zachovat, nebo zlepšit její postavení vůči konkurenci. Dobře stanovená strategie eliminuje a neutralizuje hrozby vnějšího prostředí a vhodně využívá budoucích příležitostí, silných stránek a odstraňuje či neutralizuje slabé stránky.

Výstup SWOT analýzy by měl být základem pro formulování vize a správného výběru strategie.

Základem analýzy je kombinace silných stránek organizace (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities), hrozby a nebezpečí okolí (threats). Tyto faktory se během života organizace mění.<sup>11</sup>

### **Strengths (silné stránky)**

Silné stránky uvádějí přednosti organizace, to čemu se jí oproti konkurenci daří. Jsou to pozitivní interní podmínky, k nim lze řadit schopný organizační tým s kvalifikovanými pracovníky, jedinečnost nabízených služeb a programu, individuální a blízké vztahy s návštěvníky, dobré vztahy s partnery a sponzory, kvalitní image, pozitivní pověst a široké povědomí.

### **Weaknesses (slabé stránky)**

Slabé stránky definují to, co organizace zvládá špatně, jedná se o negativní vnitřní podmínky, které vedou k poklesu efektivity. Slabé stránky mohou být například špatná pověst, neorganizovanost, nevyhovující komunikace.

### **Opportunities (příležitosti)**

Současné nebo budoucí příležitosti ve vnějším prostředí. Je možné zúročení slabých stránek pro vytvoření nových příležitostí pro zlepšení kvality organizace. Úspěšná organizace je schopna vnímat a odhalovat příležitosti.

---

<sup>11</sup> ČERNÁ, J. a kol. Arts Marketing - Marketing umění a kulturního dědictví. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 978-80-245-1276-1



### **Threats (hrozby)**

Hrozby pro organizace v neziskovém a kulturním sektoru jsou nejčastěji spojeny s finančním zajištěním – snížení veřejných příspěvků a dotací.

### **3 K TEORETICKÝCH POSTUPŮ STRATEGICKÉ ANALÝZY NA KONKRÉTNÍM PŘÍKLADU FAMUFESTU**

V následující části práce jsou teoretické poznatky aplikovány na příkladu studentského filmového festivalu Famufest, který ale není samostatnou organizací, neboť je zřizován FAMU.

Primární krokem je formulace cílů a definice poslání, následuje analýza dlouhodobých a krátkodobých cílů z pohledu FAMU a organizátorů festivalu.

Celá kapitola je zakončena analýzou vnitřních zdrojů a schopností a veškeré informace jsou shrnuty syntézou předešlých analýz.

#### **3.1 FORMULACE CÍLŮ A POSLÁNÍ FAMUFESTU**

Festival Famufest je nedílnou součástí akademického života FAMU, umožňuje studentům, pedagogům a široké veřejnosti představit a poznat tvorbu, která vzniká na půdě školy. Vytváří přirozený prostor pro reflexi i autoreflexi současného stavu školy.

##### **3.1.1 Dlouhodobé cíle**

###### **Příklady konkrétních dlouhodobých cílů festivalu Famufest:**

- Zajištění stabilního rozpočtu a jeho stabilního finančního čerpání
- Posílení povědomí mezi laickou veřejností
- Rozšíření odborného programu, mimo odborné hodiny, které jsou studentům poskytnuty v rámci výuky
- Užší zapojení festivalu do sítě českých filmových festivalů
- Užší zapojení festivalu do sítě zahraničních studentských festivalů
- Zajištění lepšího technického vybavení pro filmové projekce
- Zajištění stabilního místa konání
- Posílení povědomí o fungování festivalu mezi partnery a sponzory
- Spolupráce s Českým filmovým centrem při vydání reprezentačního DVD FAMU

### 3.1.2 Krátkodobé cíle

Krátkodobé cíle by si měl každoročně stanovit aktuální organizační štáb, mohou se dle různých ročníků lišit, ale jejich základem bude velmi podobný.

- Navržení a schválení funkční organizační struktury
- Zajištění všech pozic organizačního štábu vhodnými spolupracovníky
- Včasné navázání spolupráce s historicky danými partnery a sponzory
- Aktualizace stávajícího festivalového statutu a zveřejnění pravidel pro účast v soutěži
- Rozšíření propagace akce před konáním festivalu
- Rozšíření aktivit na sociálních sítích
- Zajištění hlavního místa konání a odpovídajícího prostoru pro filmové projekce

## 3.2 ANALÝZA MAKROOKOLÍ FAMUFESTU

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, analýza makrookolí zkoumá faktory, které ovlivňují organizace z vnějšku. Pro konkretizaci makrookolí je nutné zvážit geografickou úroveň a zúžit ji na prostor, kde se akce odehrává, makrookolí chápeme v rozsahu regionální až národní úrovni.

### 3.2.1 Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní faktory ovlivňují filmový festival zejména skrze veřejné instituce, ze kterých čerpá do svého rozpočtu. Politická změna může festivaly ohrožit obecně legislativní změnou, zvýšením DPH, změnou státního rozpočtu a následným upravením rozpočtu Ministerstva kultury ČR<sup>12</sup> či zavedením nebo upravením některých restrikcí a opatření. Jako konkrétní příklad ve spojitosti s Famufestem *Na hladině* můžeme uvést situaci v roce 2012, kdy přijetím novely zákona o provozování rozhlasového a televizního vysílání chyběl Fondu kinematografie<sup>13</sup> jeden ze zásadních příjmů z televizních reklam a Fond musel zajistit své fungování a podporu projektů s omezeným rozpočtem. V důsledku toho byly některé projekty podpořeny symbolickou korunou a změnily se termíny vyhlášení výzev. Famufest

---

<sup>12</sup> dále jen MK ČR

<sup>13</sup> dále jen Fond

byl dofinancován až zpětně po jeho skončení, samotné slyšení u Fondu proběhlo až těsně před jeho konáním.

### **3.2.2 Ekonomické prostředí**

Ekonomické faktory ovlivňují prodejní ceny vstupného zvýšením DPH. Zvýšením inflace se mění i jednotlivé položky rozpočtu festivalu.

### **3.2.3 Socio-kulturní prostředí**

Socio-kulturní faktory mohou ovlivnit fungování festivalu skrze demografické změny. Famufest je založený na účasti diváků, jejichž většinu tvoří studenti vysokých škol, a to nejen uměleckých.

Snížující počet obyvatel by mohl mít za důsledek potenciální snížení návštěvnosti, což ale z pohledu velikosti festivalu není třeba brát v úvahu. V tomto prostředí lze dlouhodobě zkoumat například, jak je ovlivněna návštěvnost jednotlivých ročníků v závislosti na silných demografických ročnících.

### **3.2.4 Technologické prostředí**

Cíle, za kterými se publiku vydává na filmové festivaly, se oproti minulosti liší, zejména se tím myslí to, že dříve byly festivaly jedním ze zdrojů nových informací a poznatků. S příchodem a rozvojem internetových služeb máme kanálů pro získání informací neomezeně. Z pohledu pořadatelů je třeba s tímto konceptem pracovat, motivovat a přilákat návštěvníky.

Důsledkem technologického rozvoje je přechod od klasické filmové suroviny k digitální technologii, tato změna ulehčuje filmovou distribuci, logistiku filmových festivalů a rozšiřuje možnosti sdílení filmů prostřednictvím streamování na internetu. Hlavním programem Famufestu je prezentace děl, která vznikla v rámci školních cvičení, jednotlivá cvičení se liší technologií, kterou zadává příslušná katedra. Ovšem v současnosti jsou dokonce i cvičení, která jsou původně natáčena na filmový materiál, převáděna do finální digitální podoby. Je pravděpodobné, že se technologie v tomto ohledu budou dále rozvíjet a škola i festival se jim budou přizpůsobovat.

## **3.3 ANALÝZA MIKROKOLÍ FAMUFESTU**

### **3.3.1 Vymezení odvětví**

Vymezit odvětví můžeme v kontextu cílů a poslání festivalu: *Festival Famufest umožňuje studentům, pedagogům a široké veřejnosti představit a poznat tvorbu, která vzniká na půdě školy. Vytváří přirozený prostor pro reflexi i autoreflexi současného stavu školy.*

Odvětví definuje skupinu organizací, které nabízejí srovnatelný produkt podobným cílovým skupinám. Tyto informace použijeme pro vymezení odvětví.

Famufest je filmovým festivalem, ale to je pouze zlomek jeho definice. Festivaly můžeme dělit do několika kategorií na základě různých klíčů, např. festivaly s filmovým trhem, divácké festivaly, tematické přehlídky, žánrové přehlídky, festivaly zaměřené na lokální/regionální/národní tvorbu, zaměřené dle cílových skupin, retrospektivní přehlídky, festivaly, které prezentují výstup dané organizace, nebo festivaly zaměřené na neobvyklé projekční formáty. Jejich charakteristika a vymezení jsou důležité pro případné grantové řízení, v nichž musí být jasné stanoveno, čím se festival zabývá, jak se bude prezentovat a na jaké diváky bude zaměřen. V současnosti se v ČR každoročně koná několik desítek filmových festivalů, které se od sebe liší právě svým dramaturgickým zaměřením nebo cílovou skupinou návštěvníků.

### **3.3.2 Konkurence**

Za konkurenci považujeme u filmových festivalů alternativní možnosti trávení volného času. Famufest je studentským festivalem prezentující tvorbu FAMU, žádná podobná akce v ČR neoperuje. Za nejbližší konkurenci lze co do velikosti a částečně i zaměření považovat:

- Mezinárodní filmový festival studentských filmů v Písku
- Prague Shorts – festival krátkých filmů Praha, organizátorem je Film Servis Karlovy Vary, který je pořadatelem Mezinárodního filmového festivalu Karlovy Vary. Každoročně jsou alespoň dvě festivalové sekce věnované českým krátkometrážním filmům. Jelikož není současným českým trendem u zavedených tvůrců produkovat krátké filmy většinou se jedná právě o prezentaci studentských filmů. Proto můžeme považovat tento festival za konkurenci Famufestu.
- Mezinárodní festival debutů a studentských filmů Praha – konání festivalu bylo v roce 2014, 12. ročníkem ukončeno.

### **3.3.3 Síla klientů**

Určení cílového zákazníka je pro organizace stěžejním nástrojem.

Famufest má tu výhodu, že většina tvůrců, jejichž díla jsou na festivalu prezentována, se sami účastní a sami aktivně zvou své okolí. Festival v tomto případě nemusí svého cílové návštěvníka hledat.

### **3.3.4 Noví účastníci v odvětví**

Příchod nových účastníků do odvětví je další možnou silou, která ovlivňuje organizaci měnit svůj chod.

Famufest má svoji pozici mezi filmovými festivaly a dalšími obdobnými kulturními akcemi pevnou. Bariéry vstupu do odvětví pro potenciální konkurenty jsou v tomto případě tak veliké a nepřekonatelné, že nehrozí příchod přímé konkurence.

### **3.3.5 Alternativní služby**

Alternativní službou je myšleno v podstatě cokoliv, co dává zákazníkovi, který se rozhodne pro spotřebu v daném odvětví, možnost vyměnit jeden statek za druhý.

Jeho spotřebu určují jeho preference, to daná organizace nemůže ovlivnit. Nelze soudit, že spotřebitel, který má averzi vůči filmům, bude investovat do toho, aby mohl svůj volný čas trávit v kině. Co organizace ovlivnit může je cena statku např. cenu vstupného. Jelikož se prezentovaný program na Famufestu dá označit za „poloprofesionální“, cena vstupného je vždy nižší než cena vstupenky na běžnou projekci v kině. Cena lístku je ovlivněna místem konání akce, neboť se do ní promítají běžné náklady, marže a výsledná dohodnutá cena za pronájem kinosálu nebo prostor. Nižší cena vstupného ve srovnání s klasickými projekcemi filmů v kinodistribuci je typická pro filmové přehlídky, je to jeden z nástrojů, jak přilákat běžného návštěvníka.

### **3.3.6 Veřejnost a dodavatelé**

Podporující veřejnost jsou všichni, kteří podporují činnost organizace svojí aktivitou nebo jakkoliv hmotně. Ukazatelem podporující veřejnosti je návštěvnost nebo počet dobrovolníků. Během konání Famufestu *Na hladině* se štáb rozrostl zhruba o dvacet dobrovolníků.

Zprostředkující veřejností se myslí média, partneři festivalu a další druhy reklamy.

## **3.4 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ FAMUFESTU**

Analýzu vnitřních zdrojů a schopností lze posuzovat z pohledu hmotných, nehmotných, lidských a finančních zdrojů.

### **3.4.1 Hmotné zdroje**

FAMU jakožto oficiální organizátor Famufestu vlastní hmotné zdroje, ale pro organizaci festivalu se z nich využívá minimum. Veškeré aktivity festivalu, kromě některých programů probíhají v pronajatých prostorech.

### **3.4.2 Nehmotné zdroje**

Famufest je filmovým festivalem, akcí pořádanou pod záštitou FAMU, nedisponuje žádnými patenty ani licencemi na jeho pořádání.

Další kategorie, které patří do nehmotných zdrojů, je portfolio partnerů, dodavatelů a spolupracujících organizací. Partneři, které si festival udržuje, obměňuje a doplňuje, je možné rozdělit na partnery poskytující finanční podporu, mediální partnery, kteří komunikují obsah festivalu ve svých výstupech (tištěná média, online, rádio, televize), partnery, kteří poskytují finanční prostředky výměnou za vlastní propagaci, nebo partnery festivalových cen, kteří nabídnou věcné plnění využitelné pro vítěze příslušné ceny.

### **3.4.3 Lidské zdroje**

Famufest je tradičně organizován studenty FAMU, kteří ve výběrovém řízení zvítězí se svojí koncepcí. Týmy se obvykle skládají ze studentů různých kateder.

Jako jeden z mála bodů, který byl vytykán žádosti Famufestu o podporu Fondu kinematografie, byla nejasná struktura organizačního týmu a kompetence jednotlivých členů štábu.

Z obecného pohledu externího účastníka je organizace festivalu velmi nejasná a rozdělení štábu a jeho kompetenci zmatené, to je dáno každoroční obměnou celého organizačního týmu. Festival má za sebou sice již přes třicet ročníků, ale z tohoto pohledu můžeme hovořit o několika desítkách naprosto unikátních akcí.

Dále rozepisují klíčové pozice, které byly zapojeny v rámci 30. ročníku Famufestu. Pro komplexnější představu je v přílohách této práce schéma organizačního štábu Famufestu *Na hladině*.

### **Ředitel/ka festivalu**

Vedoucím organizačního týmu je ředitel/ka. Ta se svými spolupracovníky sestavila odpovídající rozpočet 30. ročníku Famufestu. Konzultovala se zástupci školy finanční čerpání z grantů a sestavila s nimi žádost pro grantová řízení. Dohlížela nad celkovým fungováním festivalu.

### **Kreativní ředitel/ka festivalu**

Kreativní ředitel/ka odpovídá za vizuální podobu a prezentaci festivalu. Dohlíží na doprovodný program přednášek, master classy a podobně a v tomto konkrétním případě měla na starosti ještě akce týkající se 30. výročí festivalu, zejména produkci výstavy 30 let Famufestu.

### **Vedoucí produkce**

Vedoucí produkce měla na starosti celkový dohled nad jednotlivými organizačními složkami. Zde konkrétně řešila zahraniční hosty včetně programu jejich odborných přednášek a další speciální hosty. Organizovala účast zahraničních filmových škol v rámci programu FamuFriendship. Dále koordinovala fotografy, získávala a zpracovávala jejich data.

### **Technická produkce**

Technická produkce dohlížela na správné odevzdávání přihlášených projektů, jejich projekční formáty, titulky a další technické specifikace. Aktivity technické produkce vyvrcholily během konání akce samotným dohledem nad realizací projekcí.

### **Dramaturgie filmových projekcí**

Celou dramaturgii filmových projekcí měli na starosti dva studenti z katedry scenáristiky a dramaturgie.

### **PR & Marketing**

Znělka Aerofilms, bannery, tiskoviny, znělka v rádiích, ČT, správa obsahu na platformách vimeo a youtube, tiskové zprávy, komunikace s tiskovými médii, ČTK.

### **Guest servis, porota, arbitři**

V rozsahu Famufestu byl činností guest servisu hlavně výběr a oslovení členů poroty, následná komunikace s nimi a zpřístupnění filmů.

### **Doprovodný hudební program**

Samostatná složka organizačního týmu měla na starosti zajištění sestavy hudebního programu, technických požadavků kapel, vyřešení smluv a následného vyplacení.



## **Tvorba festivalového vizuálu**

Zpracování festivalového vizuálu a grafické návrhy všech tiskovin měl na starosti dvoučlenný tým složený ze studentů UMRPUM. Ti spolupracovali i na tvorbě webových stránek a scénografickém pojetí místa konání. Kromě toho vytvořili návrhy festivalové ceny.

### **3.4.4 Finanční zdroje**

Kulturní organizace jsou založeny na vícezdrojovém financování, které zahrnuje veřejné a soukromé zdroje.

V tabulce, která je zařazena mezi přílohami práce, je uveden položkový rozpočet festivalu z roku 2013. Náklady i příjmy jsou sestavovány vždy na základě předchozích ročníků s menšími obměnami, které stanoví vedoucí organizačního týmu ve spolupráci s vedením školy.

Grantová řízení a shromažďování finančních prostředků je v náplni vedoucího organizačního týmu, nutně ale ve spolupráci s pracovníky školy.

Z analýzy vyvozujeme, že hlavní konkurenční výhodou je především image a značka, která je podpořena dobře zavedeným a fungujícím know-how.

Zásadní je i přístup vybraných organizátorů, jejich motivace a loajálnost, to můžeme považovat za velmi cenný zdroj konkurenční výhody, ale je třeba správného výběru na straně vedení školy a kolegia FAMU. Pro úspěšný rozvoj by bylo vhodné zvýšení informovanosti spolupracovníků a přesné určení jejich funkce a kompetencí.

## **3.5 SYNTÉZA A VYHODNOCENÍ POMOCÍ SWOT ANALÝZY**

Tato kapitola je syntézou dvou předešlých analýz a celkovým zhodnocením stavu festivalu Famufest. Na základě SWOT analýzy vyvozují závěry a nastiňují návrhy dalšího možného směřování festivalu.

### **3.5.1 Silné stránky (strengths)**

#### **Historie**

Projekty, které odkazují na úspěšnou a dlouholetou tradici, mají dobrou pozici pro vyjednávání s potencionálními partnery, sponzory a dalšími dodavateli. Za festivalem Famufest stojí více než třicet ročníků konání a ještě delší tradice FAMU jako vzdělávací instituce.

## **Největší studentská akce zaměřená na audiovizuální umění**

V ČR není podobná akce, která by byla organizována studenty a zaměřovala se na studentskou audiovizuální tvorbu. V menším měřítku ještě stále funguje písecký festival Filmové akademie Miroslava Ondříčka v Písku, ale dle mých informací se zvažuje vynechání přehlídky z nedostatku financí a nedostatečného zajištění organizačních složek.

## **Pozice pro vyjednávání partnerství**

Famufest má za sebou obstojnou historii, stojí za ním FAMU a známá jména české kinematografie, což ho staví do výhodné pozice pro vyjednávání s potenciálními partnery. Řada partnerů a sponzorů je již zavedených nebo je s nimi navázána spolupráce během festivalu na základě celoroční spolupráce s FAMU nebo FAMU Studiem. Důležitá vyjednávání jsou při zajišťování rozpočtu, barteru služeb či zajištění sponzorů festivalových cen. Mezi standardní partnery můžeme zařadit: Panavision, Soundsquare, Asociaci producentů v audiovizi, Českou televizi, Aerofilms nebo Radio 1.

## **Konkurence**

Famufest nemá v současnosti žádnou přímou konkurenci, která by se věnovala ve stejném měřítku studentské filmové tvorbě, a nelze ani očekávat, že by podobná akce mohla vzniknout v blízké budoucnosti. V příkladech jsem uvedla festival Fresh Film Fest, který se věnoval právě studentským filmům a debutům, ale ten již ukončil svoji činnost.

## **Nepovinné projekční poplatky**

Hlavním programem Famufestu jsou projekce filmů vytvořených studenty FAMU, jejichž výrobcem je FAMU studio, oproti jiným festivalům není proto potřeba platit projekční poplatky za filmy.

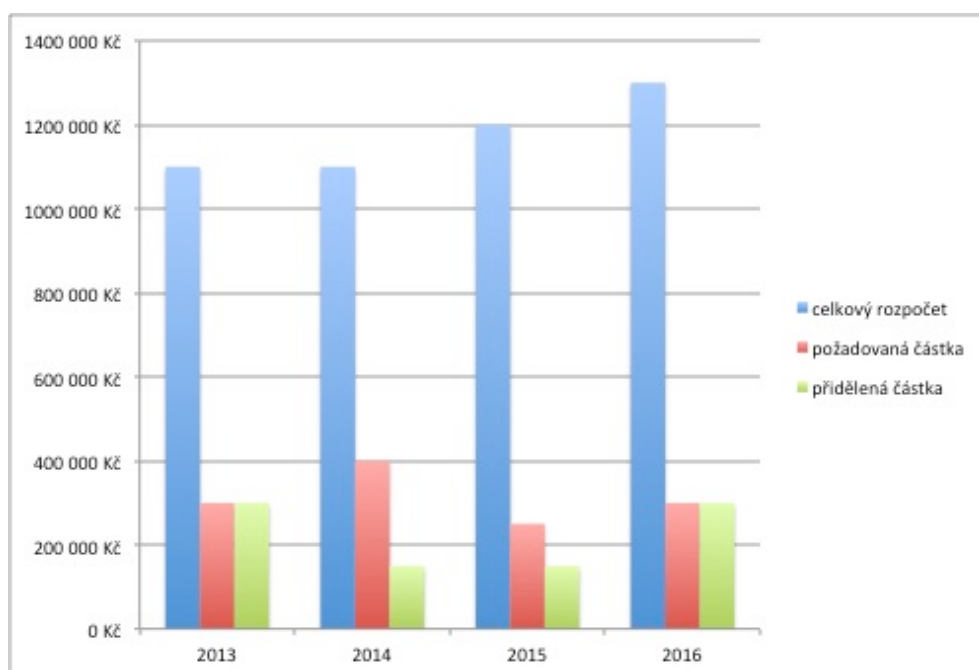
### **3.5.2 Slabé stránky (Weaknesses)**

#### **Stabilní rozpočet a finanční plán**

Neziskové organizace a společnosti působící v oblasti kultury se pravidelně potýkají s problémem zajištění financí pro svoji činnost. Stejně tak tomu je u Famufestu. Je nutné si uvědomit, že hlavním oficiálním organizátorem je FAMU, za kterou se musí podávat veškeré granty. FAMU mimo festival získává i prostředky na svoji běžnou činnost a další aktivity, proto mnoho výzev z grantových řízení nelze aplikovat na

Famufest. Za poslední roky si festival zajistil stabilní finanční plán utvořený z veřejných zdrojů, což je ale potenciálně velmi nebezpečné, s ohledem na možnost nepřidělení některé z dotací. Následující graf uvádí poměr celkového rozpočtu a čerpání financí ze Státního fondu kinematografie. Z grafu lze vyčíst, že se rozpočet festivalu každoročně zvyšuje, ale přidělované finance z Fondu se nezvyšují stejným poměrem. V roce 2013 získal Famufest Na hladině požadovanou celkovou částku 300 000 Kč, dva ročníky potom ale dotace z Fondu byla už jen 150 000 Kč.

**Graf 1 Celkový rozpočet Famufestu a čerpání financí ze Státního fondu kinematografie**



zdroj: autorka

### **Zajištění lidských zdrojů**

Z pohledu organizace Famufestu a jeho dlouhodobého fungování je zajištění lidských zdrojů jednou ze slabých stránek. Organizační tým se každý rok mění, stejně tak i organizační struktura, která je nastavena dle studentů a částečně se řídí statutem festivalu schváleným v roce 2015 tehdejším děkanem. Tuto slabou stránku bych pojmenovala jako velkou fluktuaci členů organizačního štábu.

### **Není stabilní kontinuita**

FAMU by se měla snažit dohlédnout za stabilní kontinuitu, Famufest by měl být „značkou“, zacházet s festivalem jako s největší propagační akcí školy z celého roku, kdy je umožněno nahlédnout veřejnosti i filmovým profesionálům do tvorby FAMU.

### **Propagace a prezentace festivalu**

Propagace a prezentace festivalu je pro nezúčastněného diváka/návštěvníka nestabilní a ne úplně lehce čitelná, včetně prezentace na sociálních sítích i na webových stránkách. Za hlavní komunikační kanál můžeme považovat „word-of-mouth“ tzv. šuškanou. Což ale z pozice studentského festivalu vlastně dobře. Určitě by do budoucna stálo za to rozšířit portfolio propagačních kanálů, samozřejmě v rámci možností rozpočtu.

### **Neexistující dlouhodobé a krátkodobé cíle**

Pro další plánování strategie je důležité jasné vymezení dlouhodobých a krátkodobých cílů, které jak festivalu, tak i FAMU z vnějšího pohledu chybí.

#### **3.5.3 Příležitosti**

### **Zapojení dalších vysokých škol zabývajících se filmovým průmyslem**

Jednou z hlavních obecných charakteristik festivalu je funkce platformy pro setkávání mladých tvůrců, profesionálů a samotných pedagogů fakulty.

### **Stanovení jasných pravidel**

Stanovit jasná pravidla, která by studenti z pozice organizátorů dodržovali, která by však nezasahovala do jejich kreativity při organizaci festivalu. Například ustavení festivalu jako „soutěžního festivalu“ a jasně vymezit soutěžní kategorie, které by byly i z pohledu různých ročníků neměnné, tudíž by se daly v delším časovém horizontu mezi sebou porovnávat.

### **Opakovaná podpora z grantů**

Opakovaně udělovaná podpora z grantů veřejných institucí je známkou důvěry těchto institucí vůči FAMU a k organizaci Famufestu.

### **3.5.4 Hrozby**

#### **Selhání organizačního týmu**

Filmové festivaly jsou živé organizace, u kterých se během příprav i samotného konání mění podmínky, nejdůležitější fází v celé organizaci je fáze příprav. Nelze provést jeho zkoušku, otestovat většinu jeho fungování a nápor návštěvníků během akce – nelze ověřit úspěšnost výsledku. Organizační tým musí být připraven na alternativní řešení situací.

#### **Zajištění financí**

Podíl příjmů z veřejných rozpočtů tvoří téměř sto procentní podíl na celkových příjmech, jakákoliv ztráta veřejné podpory může vést k nevyrovnanosti rozpočtu a jeho záporné bilanci. Vedení školy spolu s vedoucím organizačního štábu by mělo dbát na vyrovnanost příjmů a výdajů a udržovat stabilní finanční situaci festivalu.

#### **Technické požadavky a technologické vybavení promítacích sálů**

Pro festivaly je vždy přínosné, když se jejich konání netřísťí do více míst. Proto se pro konání Famufestu hledá vždy komplexní prostor, který nabídne zázemí jak pro projekce, tak pro doprovodné a hudební programy. Bohužel zatím nebyl v Praze objeven takový prostor, který by zároveň splňoval i optimální technické projekční požadavky. Z toho důvodu se pro projekce hledají alternativní technická řešení, která ne vždy sto procentně splní účel.

## 4 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo určit stav organizace za pomoci metod strategické analýzy, osobních zkušeností a externích rozhovorů, vyvodit doporučení pro další činnosti festivalu.

Fungování organizace festivalu běží bez jakékoliv hlubší strategie a možných vymezených cílů není málo. Nutno dodat, že v čele organizace nestojí osoby s jakýmkoliv vyšším ekonomicko-managerským vzděláním. Famufest se svými činnostmi neustále zdokonaluje, jeho návštěvnost je stabilní, ale pro udržení tohoto stavu a zamezení stagnace by bylo záhodné začít činnosti spjaté s organizací festivalu koordinovaně plánovat.

Prostřednictvím analýzy makro a mikro okolí, vnitřních zdrojů a schopností a analýzy spolehlivosti a důvěryhodnosti organizace jsem získala řadu informací, které mi – zasazené do kontextu – pomohly vyvodit odpovědi na zadané otázky.

Mezi nejsilnější stránky festivalu patří bezesporu historie, kterou za sebou festival i FAMU mají, díky tomu má i výhodnou pozici pro vyjednávání s potenciálními partnery a není úplně pravděpodobné, že by festivalu vznikla přímá konkurence. Zároveň je jeho pozice mezi dalšími českými filmovými festivaly pevná, neboť charakterem se jedná o největší studentskou akci zaměřenou na prezentaci audiovizuálního umění. Celková organizace je, i vzhledem k organizačnímu štábu složenému ze studentů, na dobré úrovni.

Doufám, že tato práce napomůže novým pohledům na fungování a organizaci filmových festivalů, pomůže k lepšímu plánování činnosti a festival bude dále fungovat, rozvíjet, vzdělávat a bavit svoje diváky.

## ZDROJE

### Použitá literatura

BLÁHOVÁ, Jindřiška. Filmové festivaly: editorial. *Illuminace*, 2014, roč. 26, č. 1 (93), s. 5–7.

BLÁHOVÁ, Jindřiška. Empirický výzkum festivalů je klíčový, ale téměř nemožný: Rozhovor s Dinou Iordanovou. *Illuminace*, 2014, roč. 26, č. 1 (93), s. 99–105.

BOSMA, Peter. *Film Programming: Curating for Cinemas, Festivals, Archives*. Wallflower Press, 2015.

ČERNÁ, J. a kol. *Arts Marketing - Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 978-80-245-1276-1

ELSAESSER, Thomas. *European Cinema: Face to Face with Hollywood*. Amsterdam University Press, 2005.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005.

HITT, Michael A. et al. *Strategic management: Competitiveness and Globalization*. Andover: Cengage Learning, 2011.

KREDELL, B., and LOIST, S. *Film Festivals: History, Theory, Method, Practice*. 1. vyd. Routledge, 2016.

SEDLÁČ KOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1, str. 16.

STRINGER, Julian. Globální města a ekonomie mezinárodních festivalů. *Illuminace*. 2003, roč. 15, č. 1 (49), s. 10.

VOSTROVSKÝ, Václav, ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-5-8

### Internetové zdroje

ANGER, J. Role filmových festivalů v ČR [Online]. Dok Revue. Retrieved May 20, 2017, from <http://www.dokrevue.cz/clanky/role-filmovych-festivalu-v-cr>

MK. (2015). *Integrovaná strategie podpory kultury na léta 2015–2020*. Praha, Česká republika. získáno z [https://www.mkcr.cz/doc/cms\\_library/koncepce-2015-2020-1847.doc](https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/koncepce-2015-2020-1847.doc)

## **Diplomové práce**

GABRIELOVÁ, Alžběta. *Management filmového festivalu a jeho specifika*: nepublikovaná diplomová práce. Praha: Vysoká škola ekonomická. 2016.

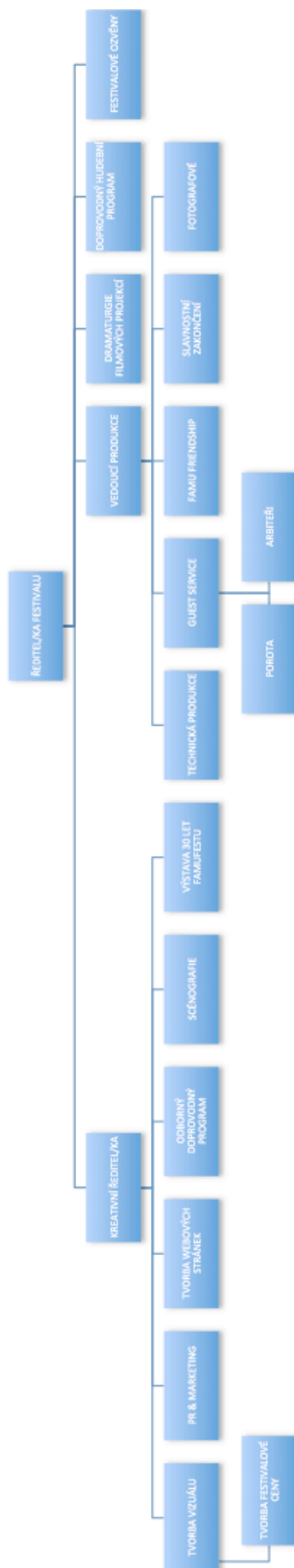
MLADÁ, Michaela. *Postupy plánování strategie MQFF Mezipatra*: nepublikovaná diplomová práce. Praha: Vysoká škola ekonomická. 2016.

POŠTA, Martin. *Organizace filmového festivalu (v podmínkách ČR)*: nepublikovaná diplomová práce. Praha: Akademie múzických umění, Filmová a televizní fakulta, ČR. 2008.

ŠEDIVÁ, Kristina. *Filmový festival*: nepublikovaná diplomová práce, Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, ČR. 2008.



# PŘÍLOHY



## Finální rozpočet projektu po položkách Famufest 2013

		celkem v Kč včetně DPH	hrazeno z podpory
1	<b>Osobní náklady</b>		
1.1	dohody podle zákoníku práce	0	
1.2	dohody podle jiných právních předpisů	0	
1.3	pojistné zdravotního a sociálního pojištění	0	
1.4	jiné ( <i>stipendia</i> )	25 300	
2	<b>Propagace</b>		
2.1	tiskoviny (plakáty, letáky, pozvánky)	38 378	35 898
2.2	billboardy	0	
2.3	reklama v televizi	10 000	
2.4	reklama v rozhlasu	3 630	
2.5	reklama v tisku	3 751	
2.6	reklama na internetu	4 235	
2.7	PR manager	0	
2.8	grafik	20 000	
2.9	webové stránky	19 900	
2.10	katalog	66 792	66 792
2.11	festivalový deník	0	
2.12	festivalová znělka / tv spot	86 849	
2.13	festivalové minuty	0	
2.14	propagační předměty	22 302	8 310
2.15	jiné ( <i>výroba panelů</i> )	18 150	18 000
3	<b>Technické zabezpečení</b>		
3.1	nájem prostor na realizaci projektu	140 605	
3.2	nákup materiálů	91 619	
3.3	technické služby, podpora	61 647	45 000
3.4	pronájem technického zařízení	103 373	
3.5	festivalové centrum	0	
3.6	tlumočnické a titulovací zařízení	0	
3.7	osvětlovací a ozvučovací technika	0	
3.8	projekční technika, projekční plochy	0	
3.9	pronájem aut	0	
3.10	ostraha, úklid	19 261	
3.11	technický servis, kontrola filmových kopií, přepisy	13 452	
3.12	jiné ( <i>specifikujte</i> )	0	
4	<b>Služby</b>		
4.1	provozní náklady – (poštovné, telefony, kancelářský materiál)	9 281	
4.2	doprava a cestovné	5 300	
4.3	ubytování	0	
4.4	půjčovné filmů	0	
4.5	doprava filmů	0	
4.6	překlady filmů	0	
4.7	titulkování filmů	0	
4.8	autorská práva k filmům	0	
4.9	duplikace filmů	0	
4.10	pojištění	0	
4.11	právní služby	0	
4.12	překlady	0	
4.13	jiné scénografie, výroba identifikačních pásek)	32 093	21 000
5	<b>Ostatní</b>		
5.1	zahájení a zakončení festivalu	105 000	105 000
5.2	doprovodný program	30 000	
5.3	hudební koncerty	49 596	
5.4	panely	0	
5.5	prezentace	0	
5.6	ceny, ocenění	34 169	
5.7	ozvěny festivalu	0	
5.8	jiné ( <i>specifikujte</i> )	0	
6	<b>Režijní náklady (max. 7%)</b>	0	
<b>Celkem</b>		<b>1 014 683</b>	<b>300 000</b>