

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2016

Michaela Mladá

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Arts Management



Název diplomové práce:

Postupy plánování strategie MQFF Mezipatra

Autor diplomové práce: Bc. Michaela Mladá

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jan Hanzlík, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Postupy plánování strategie MQFF Mezipatra“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 14. prosince 2016

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Janu Hanzlíkovi, Ph. D. za vedení mé diplomové práce; za jeho cenné rady a připomínky. Dále děkuji členům organizačního štábu celého festivalu, bez jejichž podnětných informací a postřehů by práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům.

Název diplomové práce:

Postupy plánování MQFF Mezipatra

Abstrakt:

Cílem diplomové práce je určení silných stránek a budoucích hrozeb, které by mohly ohrozit chod Mezinárodního queer filmového festivalu Mezipatra za pomoci metod strategické analýzy a kvalitativního výzkumu a následně navrhnout směr další činnosti do budoucích let.

Teoretická část se zaměřuje na popis struktury festivalu, specifika neziskových organizací a dále charakterizuje vybrané postupy strategické analýzy.

V praktické části analyzuji festival díky postupům strategické analýzy a dále využívám neformálních rozhovorů se členy organizačního štábu a vlastní zkušenosti s výkonnou pozicí na festivalu a nastiňuji současný stav činnosti a další směr, kterým by se měl festival ubírat.

Klíčová slova:

Filmový festival, strategická analýza, nezisková organizace, PEST analýza, Porterův model pěti sil, analýza vnitřních zdrojů a schopností

Title of the Master's Thesis:

Strategy planning of IQFF Mezipatra

Abstract:

The thesis aims to identify strengths and threats of the International Queer Film Festival Mezipatra using methods of strategic analysis and qualitative research and then propose a course of action in future years.

The theoretical part focuses on the description of the structure of the festival, the specifics of non-profit organizations and also characterizes the selected strategic analysis procedures.

In the practical part I analyze the festival through the steps of strategic analysis and also use informal talks with members of the organizing staff and my own experience with executive positions at the festival and outline the current status of activities and further direction for the festival.

Key words:

Film Festival, Strategic analysis, a non-governmental organization, PEST analysis, Porter's five forces model, analysis of internal resources and capabilities

Obsah

Úvod	9
1. Metodologie práce	10
Typy neziskových organizací, charakteristika festivalu a postupy strategické analýzy	11
1. Charakteristika neziskového sektoru	11
2. Typy neziskových organizací	14
3. Právní formy nestátních neziskových organizací	15
3. 1. Spolek	16
3. 2. Ústav	17
3. 3. Fundace	19
3. 4. Církevní organizace	21
3. 5. Obecně prospěšné společnosti	21
4. Strategické plánování neziskové organizace	21
4. 1. Plánovací proces	22
4. 2. Poslání organizace	23
4. 3. Externí analýza	24
I. Analýza makrookolí	24
I. 1. Politické a legislativní prostředí	25
I. 2. Ekonomické prostředí	25
I. 3. Socio-kulturní prostředí	25
I. 4. Technologické prostředí	26
II. Analýza mikrookolí	26
II. 1. Konkurence	27
II. 2. Síla klientů	28
II. 3. Noví účastníci v odvětví	28
II. 4. Alternativní služby	28
II. 5. Veřejnost a dodavatelé	29
4. 4. Interní analýza	30
III. Analýza vnitřních zdrojů a schopností	30
III. 1. Hmotné zdroje	30
III. 2. Nehmotné zdroje	31

III. 3.	Lidské zdroje	31
III. 4.	Finanční zdroje	32
4. 5.	Syntéza a vyhodnocení	35
4. 6.	Popis organizace	36
4. 7.	Popis festivalu	38
Aplikace teoretických postupů strategické analýzy na konkrétním příkladu MQFF Mezipatra.....		40
I.	Formulace poslání Mezipater	40
II.	Analýza makrookolí MQFF Mezipatra	41
II. 1.	Politicko-legislativní faktory Mezipater	41
II. 2.	Ekonomické prostředí Mezipater.....	44
a)	Vývoj HDP České republiky	44
b)	Vývoj míry inflace	45
c)	Průměrná hrubá mzda obyvatel ČR	46
d)	Vývoj měnového kurzu	47
e)	Spotřební výdaje domácností ČR.....	47
II. 3.	Socio – kulturní prostředí Mezipater	49
II. 4.	Technologické prostředí Mezipater	50
III.	Analýza mikrookolí MQFF Mezipatra	51
III. 1.	Vymezení odvětví.....	51
III. 2.	Konkurence.....	53
a)	Festival dokumentárních filmů o lidských právech Jeden svět.....	53
b)	Festival francouzského filmu	54
c)	Festival Queer Eye	55
d)	Prague Pride	55
III. 3.	Síla klientů.....	56
III. 4.	Noví účastníci v odvětví	58
III. 5.	Alternativní služby	59
III. 6.	Veřejnost a dodavatelé.....	60
IV.	Analýza vnitřních zdrojů a schopností Mezipater	62
IV. 1.	Hmotné zdroje	62
IV. 2.	Nehmotné zdroje.....	62
IV. 3.	Lidské zdroje	65

IV. 4. Finanční zdroje	72
V. Analýza spolehlivosti a důvěryhodnosti organizace	75
VI. Syntéza a vyhodnocení	78
a) Silné stránky	78
b) Slabé stránky	79
c) Příležitosti.....	79
d) Hrozby	80
Závěr.....	81
Použité zdroje	83
Literatura	83
Elektronické zdroje.....	84
Ostatní zdroje.....	86
Seznam obrázků.....	87
Seznam tabulek.....	88
Seznam příloh.....	89
Přílohy	I

ÚVOD

Když před téměř 18 lety vznikla myšlenka Mezipater (tehdy ještě pod názvem Duha nad Brnem), nikoho nenapadlo, že se z malé akce pořádané de facto pro pár přátel stane jeden z největších LGTB (Lesbian Gay Transgender and Bisexual, označení pro minoritu s odlišnou, než heterosexuální orientací) filmových festivalů v Evropě. Za tu dobu se festival vyvinul z akce lokálního významu pořádaného pro komunitu, do události na kterou pravidelně zavítá přes 10 000 návštěvníků každý rok a přitáhne pozornost nejčtenějších médií a respektovaných filmařů nejen v České republice, ale i v zahraničí.

Nehledě na to, že festival funguje a daří se mu udržovat kvalitu programu, výši návštěvnosti i finančních zdrojů, až do nedávna v podstatě neexistovalo žádné oficiální poslání festivalu, stanovené cíle ani práce s okolím a směr jeho dalšího vývoje, což vedení vidí jako hrozbu pro budoucí vývoj festivalu. A to si právě dává za cíl i tato práce – určit stav, ve kterém se organizace Mezipatra nachází za pomoci metod strategické analýzy a vyvodit z jejích závěrů další doporučení pro budoucí činnost organizace, dále určit nejsilnější devízy festivalu pro další jeho prezentaci, jak před potenciálními sponzory, tak i pro prezentaci zaměstnancům z důvodů motivačních, a dále vyhodnotit potenciální krizové situace a hrozby, které by mohly v budoucnu narušit činnost festivalu.

V teoretické části budu popisovat specifika jednotlivých typů neziskových organizací a popis základních kroků strategické analýzy s ohledem na specifika právě těchto nestátních neziskových organizací a zároveň představím pořádající spolek Mezipatra i samotný filmový festival.

V praktické části, již vyžívám těchto teoretických poznatků a analyzuji činnost Mezinárodního queer¹ filmového festivalu Mezipatra s ohledem na zdroje, které jsou níže rozebrány v metodologii práce. Ke konci práce se nachází syntéza získaných poznatků.

¹ Slovo Queer je zastřešující výraz pro seskupení sexuálních menšin a také popis vznikajícího teoretického modelu, který se vyvinul z tradičních lesbických a gay studií, popisující sexuální orientaci, genderové identity nebo genderové vyjádření, které neodpovídá heteronormativní společnosti. (Jagose, 1996)

1. Metodologie práce

Hlavním cíle práce je určit výchozí stav organizace a určit další postup pro její další činnost. K tomu budu využívat metod kvalitativního výzkumu a strategické analýzy.

K základním metodám určení stavu organizace je strategická analýza. K jejímu popisu a popisu i jejích dílčích kroků v teoretické části práce využívám odbornou literaturu zabývající se tímto tématem se zaměřením na neziskové organizace, především pak *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti* od autorů Václava Vostrovského a Jaromíra Štůska a *Strategická analýza* od Heleny Sedláčkové a Karla Buchty.

Ke sběru podkladů pro strategickou analýzu využívám interních dokumentů spolku, výstupy festivalu pro média, běžně dostupné internetové zdroje, vlastní zkušenosti v organizaci, tedy přímé pozorování, stejně jako neformální rozhovory s předsednictvem spolku a organizačními členy štábu. Nasbíraná data jsou využívána jak k interní tak externí analýze organizace. Získaná data využívám v praktické části práce k aplikaci teoretických poznatků a určení výchozího stavu MQFF Mezipatra.

Jelikož pracuji na festivale jako vedoucí produkce a jsem přímo součástí přípravy festivalu již několik let, mohu využívat metody zúčastněného pozorování. Neformální rozhovory jsem vedla především se současným ředitelem festivalu Pavlem Bickem a předsedou spolku Alešem Rumpeltem, ale i dalšími členy Rady Mezipater, Sandrou Hezinovou a Larisou Blichovou. „*Síla neformálního rozhovoru spočívá v tom, že zohledňuje individuální rozdíly a změny situace. Otázky mohou být individualizovány, aby se dosáhlo hloubkové komunikace a využilo se prostředí a situace a aby se posílila konkrétnost a bezprostřednost rozhovoru.*“ (Hendl, 2005) Rozhovory vždy probíhaly spontánně v rámci běžného hovoru či elektronické konverzace a dotazování věděli, že na téma festivalu píší diplomovou práci. Mé otázky směrem k dotazovaným zněly:

V čem se festival liší, v čem vyniká?

Co jsou kritické momenty během příprav z hlediska tvé pozice na festivalu?

Jaké jsou tvé hlavní důvody motivace práce na festivale?

Kdo si myslíš, že je největší konkurence festivalu?

Jaké jsou cíle Mezipater?

TYPY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ, CHARAKTERISTIKA FESTIVALU A POSTUPY STRATEGICKÉ ANALÝZY

V teoretické části práce se budu zabývat vymezením pojmu neziskového sektoru, popisem jeho druhů a možnými právními formami, díky kterým mohou neziskové organizace fungovat a vykonávat tak svou činnost, k níž byla organizace založena.

Dále popisují vybrané postupy strategické analýzy s důrazem na řízení neziskových organizací, konkrétněji zaměřené na využití plánování strategie pro Mezinárodní queer filmový festival Mezipatra. Následně popisuje použité metody v praktické části práce pro co nejlepší zhodnocení stavu organizace.

1. Charakteristika neziskového sektoru

Pojmenování „neziskový sektor“ není jediným, které je všeobecně používáno. Běžně je znám i název třetí sektor, aby se tak významově odlišil od prvního a druhého sektoru (či soukromého a veřejného), nicméně můžeme dále vést další diskuzi na téma: Proč zrovna je tato oblast mezi státem, soukromými ziskovými organizacemi (tedy trhem) označována jako třetí sektor, respektive proč až třetí? Nicméně tématem kapitoly není tuto diskuzi dále rozvést. Další hojně užívaný pojem je občanský sektor, naznačující, co je většinou předmětem zájmu organizací. Posledním z nejužívanějších pojmů je dobrovolný sektor, ukazující ve svém názvu velmi důležitou složku, na které organizace a její členové často fungují.²

Jak vidíme, „neziskový“ nemusí být vždy to jediné správné a vystihující pojmenování. Dokonce panují i názory, že toto označení může být i matoucí. Implikuje v sobě domněnku, že nezisková společnost nevytváří (a ani by neměla vytvářet) žádný zisk. To je ale samozřejmě nesmysl. Pod pojmem „neziskový“ se rozumí společnost či organizace, která veškerý svůj vytvořený zisk nepřerozděluje mezi své vlastníky, či pracovníky, ale vkládá jej

² Známý jsou i další označení: veřejný sektor, nestátní neziskový sektor, nezávislý sektor, komunitní sektor aj.

zpět do organizace a přispívá tak k jejímu dalšímu fungování.³ Přerozdělováním zisku není taktéž myšlen takzvaný „internalizovaný náklad“, pod kterým je myšlen zisk ve formě pracovní dividendy, spotřebitelské dividendy, aj. Takovýmto nákladem je nejčastěji myšlena mzda pracovníka organizace. (Škarabelová, 2005)

Obecně tedy pod pojmem zisk organizace neřadíme:

- internalizovaný náklad, kterým je vyplácen členu organizace za jeho odvedenou práci, za využití jeho spotřeby či zápůjčky kapitálu.
- *výnos z činnosti, jejímž primárním účelem není dosažení zisku jako výnosu z vloženého kapitálu, ale jiný užitek. Zejména za podmínky, že je účetní zisk nedistribován, ale je vkládán zpět do vzájemně, obecně, společensky nebo veřejně prospěšné činnosti k užítku, pro který byl spolek – podnik – organizace založen. Takový výnos nebývá považován za zdanitelný zisk, ale za výnos ad (2) – nedaňový, nebo daňově zvýhodněný. Není tedy znakem ziskovosti subjektu.* (Škarabelová, 2005)

Výrazu „neziskový“ se dostává nejrůznějších explikací, ale všeobecně se shodují, že je užívám v případě:

- kdy aktivity, které nezisková organizace provozuje, nemají za účel přinést zisk, ale mají jiný užitek,
- organizace, která nebyla založena za komerčním účelem, ale k dosahování netržních užitků, tedy k veřejnému prospěchu,
- kdy zisk není využit k rozdělování mezi své vlastníky či pracovníky, ale je použit na chod organizace, (Škarabelová, 2005)

V tomto smyslu také nelze zaměňovat pojem neziskový – za neprosperující, neproduktivní, případně, nebo současně, za nezbytně dotovaný z veřejných zdrojů; ani pojem zisku jako výnosu z kapitálu – za účetní zisk jako rozdíl mezi výnosy a náklady (natož mezi příjmy a výdaji). (Škarabelová, 2005)

³ Výjimku tvoří družstva, které si mohou jednu třetinu zisku rozdělit mezi zakladatele.

- Neziskové organizace pak také rozdělujeme dle činnosti do dvou základních skupin:
- Vládní (veřejné) neziskové organizace – stejně jako ostatní neziskové organizace i ty veřejné nejsou založeny za účelem užitku, a vznikají hlavně za účelem realizace státní výkonné moci, ať už se jedná přímo o stát či obec a kraj. Jejich právní formou jsou převážně příspěvkové organizace a organizační složky státu.
- Nestátní neziskové organizace – dalo by se říct, že sem patří všechny ostatní typy neziskových organizací, které nespravuje obec, kraj ani stát. Jedná se o seskupení osob, které společně pracují na dosažení daných cílů organizace a vytváření užitku v oblasti zájmu organizace.

Nestátní neziskovou organizací se zabývá i tato diplomová práce, proto dále rozvedu 5 aspektů, kterými se vyznačují dle autorů Salamona a Anheirea:

1. **Institucionalizace** (formally constituted) – mají jistou institucionální, tedy organizační strukturu.
2. **Jsou soukromé povahy** (nongovernmental in basic structure) – nepodléhají řízení státní správy. Mohu sice od státních institucí (či přímo ze státních zdrojů) čerpat prostředky na svůj provoz, ale jsou ze své organizační podstaty soukromé.
3. **Samosprávnost** (self-governing) – nezisková organizace má vlastní postupy řízení organizace, které zabezpečují chod a kontrolu. Jsou tedy schopny řídit samy sebe a není zde třeba další vnější kontroly, například od státu, kraje či obce.
4. **Neziskovost** (non-profit distributing) – jak již bylo zmíněno, NNO⁴ mohou vytvářet zisk, ale prostředky, které svou činností použijí na další chod organizace a plnění cílů a poslání, nedělí ho mezi vlastníky.⁵
5. **Dobrovolnost** (voluntary to some meaningful extent) – vyžaduje od svých členů či pracovníků dobrovolnou účast na plnění poslání a cílů organizace. Dobrovolností se dále může myslet i „dobrovolnost“ ve smyslu podílení se na projektech organizace bez

⁴ Nestátní neziskové organizace

⁵ Pokud nejde o již zmíněný internalizovaný náklad, (např. mzda pracovníka), prostředek, který se rovněž považuje za nutný k chodu organizace.

nároku na finanční odměnu, čestné členství ve správní radě a v neposlední řadě i dobrovolné příspěvky či dary organizaci. (Salamon & Anheier, 1992)

2. Typy neziskových organizací

Dle Státní politiky vůči NNO v letech 2015 – 2020, rozdělují se organizace dle své funkce na několik typů:

Obrázek 1 - Typy NNO dle funkcí, zdroj: (Neziskovy.cz, 2015)

Funkce	Hlavní činnost	Vnitřní struktura
Servisní	Sociální, zdravotní péče Vzdělávání a výzkum Humanitární pomoc a charita Kultura Rozvojová spolupráce a humanitární pomoc	Převážně nečlenské
Advokační	Ochrana životního prostředí Ochrana lidských práv Prosazování rovnosti a nediskriminace Ochrana práv menšin Ochrana zvířat Ochrana práv spotřebitelů Boj proti korupci apod. Kulturní aktivity	Členské i nečlenské
Zájmové	Sport Volný čas Včelaři, myslivci, zahrádkáři Komunitní spolky Další	Členské
Filantropické	Poskytující granty a dary	Převážně nečlenské

***Servisní NNO** poskytují přímé služby svým klientům, tedy přímo řeší veřejné problémy. Typicky do této skupiny patří NNO poskytující sociální služby, NNO v oblasti zdravotnictví a sociálního začleňování nebo v oblasti rozvojové spolupráce a humanitární pomoci. Jde většinou o nečlenské NNO, které usilují o svoji profesionalizaci nebo jí již dosáhly. Servisní a advokační funkce NNO často v jednotlivém případě splývají, tedy konkrétní NNO plní obě uvedené funkce zároveň, a to v určitém poměru svých činností.*

Advokační NNO bojují za práva vymezených skupin či vybraných veřejných zájmů. Jejich činnost spočívá v prosazování změn nebo naopak bránění změnám vůči veřejným nebo soukromým institucím. Mají významnou roli v prosazování principu rovnosti a nediskriminace, v ochraně menšinových zájmů a veřejného zájmu, jako je ochrana zdraví, životního prostředí nebo práv spotřebitelů. Tyto NNO jsou z hlediska struktury jak členskými organizacemi (občanská sdružení, nyní spolky), tak nečlenskými (obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy).

Filantropické NNO podporují finančně i hmotně veřejně prospěšné aktivity. Typicky se jedná o nadace a nadační fondy.

Zájmové NNO jsou vůbec nejpočetnější skupinou NNO v českém neziskovém sektoru. Zaměřují se na organizování zájmové činnosti buď výhradně pro své členy, nebo s přesahem do širší veřejnosti, kdy se jejich aktivity blíží službám poskytovaným určitým skupinám. Typicky do této skupiny patří NNO v oblasti sportu a kultury či tradiční venkovské zájmové spolky (například Sokol, včelařské svazy, dobrovolní hasiči, apod.). Zájmové NNO jsou postaveny výhradně na členském principu. (Neziskovy.cz, 2015)

3. Právní formy nestátních neziskových organizací

Do konce roku 2013 platily v České republice tyto formy neziskových organizací:

- **Občanská sdružení a jejich organizační jednotky** (spolky, svazy, kluby), které se řídí zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. Ke konci roku 2013 bylo evidováno 84 400 občanských sdružení.
- **Obecně prospěšné společnosti**, které se řídí zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů. V prosinci roku 2013 bylo registrováno 2 571 o.p.s.
- **Nadace a nadační fondy**, které se řídí zákonem č. 277/1998 Sb., o nadacích a nadačních fondech, ve znění pozdějších předpisů. V prosinci 2013 bylo evidováno 500 nadací a 1 323 nadačních fondů. (neziskovky.cz, 2016)
- **Církevní právnické osoby**, které jsou zřizovány církvemi podle zákona 3/2002 Sb., svobodě víry a postavení církví a náboženských společností. Jsou určeny k realizaci církevních charitativních a humanitárních záměrů

Počátkem ledna 2014 však došlo ke změně v Občanském zákoníku, který upravuje podobu neziskových organizací. Existující organizace mají za povinnost změnit název

společnosti a změnit potřebnou dokumentaci a to do maximálně třech let od zákonné změny. Pokud tak v tomto období neučiní, budou vymazány z evidence.

3. 1. Spolek

Spolek je právnická osoba založená podle nového občanského zákoníku, a to za účelem naplňování určitého zájmu jeho zakladatelů. Je jedno, zda je účel, pro který byl spolek založen, zcela soukromý (skupinka osob sdružujících se za účelem věnovat se společně svému zájmu) nebo naopak veřejný (spolek založený za účelem pomoci ohroženým skupinám obyvatel). Zákonná úprava umožňuje obě podoby, popř. jejich kombinaci.

Jak založit spolek:

1. minimálně tři osoby se dohodnou na znění stanov (§ 218)
2. nebo kdokoliv svolá ustanovující schůzi (§ 222 a násl.), která následně schválí stanovy

Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Co musí obsahovat stanovy?

A. povinně:

- název, který musí obsahovat slovo „spolek“ nebo „zapsaný spolek“ nebo alespoň zkratku „z. s.“
- sídlo
- účel, pro který byl založen
- práva a povinnosti členů vůči spolku, popř. určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat
- určení statutárního orgánu

B. dobrovolně (jinak se v těchto otázkách použijí ustanovení NOZ):

- druhy členství, práva a povinnosti jednotlivých druhů
- přechod členství na právního nástupce
- proces přijímání členů
- členský příspěvek
- pobočné spolky
- pravidla pro vedení seznamu členů

- zánik členství, vyloučení člena
- orgány spolku (statutární orgán, nejvyšší orgán, kontrolní komise, rozhodčí komise, další) a jejich označení, ustanovování, funkční období, pravomoci
- členská schůze – práva a povinnosti, pravomoci, svolávání, usnášeníschopnost, hlasování, průběh zasedání, pořizování zápisu
- rozhodnutí o neplatnosti rozhodnutí orgánů spolku
- zrušení a likvidace spolku
- fúze a rozdělení spolků

Stanovy musí být uloženy v úplném znění v sídle spolku.

Ačkoliv členové spolku mohou být zavázáni přispívat na jeho činnost formou členského příspěvku, za jeho případné dluhy neručí a jejich účast ve spolku je zcela dobrovolná.

Vedle své hlavní činnosti, kterou je dosahování stanoveného účelu, může spolek vyvíjet i tzv. vedlejší činnost, v rámci které může dokonce i podnikat. Na rozdíl od obchodních korporací je však veškerý dosažený zisk použit pro podporu činnosti spolku a dosahování účelu, za kterým byl založen. Zisk není tedy rozdělován mezi členy nebo zakladatele. Podnikání nebo jiná výdělečná činnost však nikdy nesmí být činností hlavní. (ANNOJMK, 2014) Spolek může mít jakýkoliv účel a věnovat se jakékoliv libovolné činnosti.

3. 2. Ústav

Ústavy jsou zakládány za účelem provozovat činnosti užitečné pro veřejnost s tím, že výsledky jejich činnosti jsou každému rovnocenně dostupné za předem stanovených podmínek.

K založení ústavu je potřeba:

1. zakládací listinou
2. nebo pořízením pro případ smrti

Náležitosti:

- název ústavu, který musí obsahovat slova „zapsaný ústav“ či zkratku „z. ú.“,

- sídlo,
- účel ústavu vymezením předmětu jeho činnosti, popřípadě i předmět jeho podnikání,
- údaj o výši vkladu, popřípadě o jeho nepeněžitém předmětu,
- počet členů správní rady i jména a bydliště jejích prvních členů,
- podrobnosti o vnitřní organizaci ústavu, nevyhradí-li se její úprava statutu ústavu

Ústav vzniká zápisem do veřejného rejstříku. Podrobnosti fungování ústavu může upravit statut, který vydává správní rada a který se zakládá do rejstříku.

Pro ústav je tedy typické využití nejen osobní, ale také majetkové složky organizace (na rozdíl např. od spolku, který je založený pouze na osobní složce, se v případě ústavu počítá s majetkovými vklady). I ústavy mohou jako vedlejší činnost provozovat podnikatelskou činnost, zisk však může ústav použít jen k podpoře činnosti, pro niž byl založen, a k úhradě nákladů na vlastní správu.

Na rozdíl od spolků mají ústavy zákonem danou strukturu orgánů:

- Ředitel (statutární orgán ústavu, s nárokem na odměnu).
- Správní rada (dohlíží na ředitele, rozhoduje o hlavních finančních otázkách atd., nárok na odměnu jen je-li to v zakládací listině)

Některé povinnosti ústavu:

- Pokud výše čistého obrátu ústavu překročí 10 milionů Kč, je nutný audit (není-li statutem stanoveno méně).
- Neurčí-li zakladatelská listina jinak, vyhotovuje ústav výroční zprávu, kterou zveřejňuje nejpozději do šesti měsíců po skončení účetního období ve sbírce listin příslušného rejstříku.
- Nebude-li ústav dlouhodobě naplňovat svůj účel, může ho soud na návrh zrušit.

Na právní poměry ústavu se dále použijí obdobně ustanovení o nadaci (ne však ustanovení o nadační jistině a nadačním kapitálu).

Při porovnání právní formy ústavu se stávajícími právními formami lze nalézt podobné znaky s obecně prospěšnými společnostmi, úprava je však o něco volnější. Ústav

zejména nemusí mít povinně dozorčí radu a může se účastnit na podnikání třetích osob (může např. založit společnost s ručením omezeným). (ANNOJMK, 2014)

Ústav je právní forma určena všem organizacím, jejichž činnost není spolkového charakteru, tedy spíše poskytovatelům sociálních služeb jako jsou školy, ale i nemocnice, vědecká centra, či muzea.

3. 3. Fundace

Fundace je souhrnný název pro organizace, jejichž hlavním důvodem existence je spravování fondu. Mezi fundace bychom tak mohli zařadit nadále existující nadace a nadační fondy, jejichž název zůstává stejný.

Nadace představují účelová sdružení majetku a zakládají se tedy za určitým účelem, který může být jak „obecně prospěšný“ (ochrana duchovních hodnot, lidských práv, kulturních památek atd.), tak také „dobročinný“ (např. podpora konkrétní skupiny potřebných osob).

Nadace nesmějí i nadále podporovat politické strany či hnutí, nesmějí podporovat členy svých orgánů, své zaměstnance či jejich osoby blízké, ani nesmějí být zakládány výhradně za účelem dosahování zisku. Nově však mohou nadace v rámci své vedlejší činnosti podnikat, zisk z podnikání však musí použít výlučně na podporu své hlavní činnosti. Přitom platí, že nadace se nemohou stát neomezeně ručícími společníky právnické osoby (tj. například veřejné obchodní společnosti).

Dokumenty k založení nadace:

1. nadační listina (nikdy ne „smlouva“, bez ohledu na počet zakladatelů)
2. pořízení pro případ smrti

Náležitosti nadační listiny

- forma veřejné listiny
- název, který musí obsahovat označení „nadace“ a vyjadřovat účel, pro který byla založena
- sídlo nadace
- zakladatelé
- účel, pro který je nadace založena

- vklady – minimálně 500.000 Kč
- nadační kapitál (fixní částka, peněžité vyjádření nadační jistiny) – hodnota nadační jistiny se může v čase zvyšovat a snižovat, nikdy by však neměla klesnout pod hodnotu uvedenou v zakládací listině jako nadační kapitál (pak totiž musí údaj uvedený v nadační listině snížit a pokud by byl nižší než 500.000 Kč, hrozí nadaci zrušení!)
- orgány nadace (tříčlenná správní rada – statutární orgán, tříčlenná dozorčí rada, popř. revizor u nadací s nadačním kapitálem do 5 mil. Kč; nadační listina může zřídit i další orgány)

Nadace vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku.

Současně s nadační listinou, případně do 1 měsíce ode dne vzniku nadace, musí být vydán statut nadace. Ten upraví přinejmenším:

- způsob jednání orgánů nadace
- podmínky pro poskytování nadačních příspěvků, příp. okruh osob, kterým je lze poskytovat.

Statut se uveřejňuje uložením do sbírky listin.

Majetek nadace

- Tvoří ho nadační jistina (vklady do nadace, popřípadě i nadační dary) a ostatní majetek.
- Nadační jistina musí mít celkovou hodnotu aspoň 500.000 Kč.
- Nadace používá svůj majetek k poskytování nadačních příspěvků k zajištění vlastní činnosti k naplnění svého účelu a k úhradě nákladů na zhodnocení nadační jistiny i nákladů na vlastní správu.
- Nadační jistinu nelze až na výjimky zastavit ani jinak použít k zajištění dluhu.
- Nadace nakládá s nadační jistinou s péčí, jakou NOZ (Nový občanský zákoník) stanoví pro správu cizího majetku.
- Je-li nadační kapitál nebo obrat nadace v uplynulém účetním období alespoň desetkrát vyšší než jeho minimální zákonná hodnota, podléhají řádná účetní závěrka, mimořádná účetní závěrka a konsolidovaná účetní závěrka ověření auditorem.

- Nadační kapitál je možné za splnění zákonných podmínek (§§ 342-348 NOZ) zvýšit nebo snížit, rozhoduje o tom správní rada po předchozím souhlasu dozorčí rady. (ANNOJMK, 2014)

3. 4. Církevní organizace

Církevní a náboženské organizace nadále upravuje zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech a z hlediska jejich právní úpravy a organizace zůstává vše při starém. Dle tohoto zákona je můžeme definovat jako „dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, založené za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejně nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby.“ (NOZ, 2002)

Svou povahou se rovněž řadí mezi nestátní neziskové organizace, jelikož je zde opět omezující podmínka rozdělování zisku. Respektive výdělečná činnost musí být pouze doplňkovou k hlavní činnosti.

3. 5. Obecně prospěšné společnosti

Zákon upravující obecně prospěšné společnosti⁶ byl s platností k 1. 1. 2014 zrušen a nové o.p.s. již tak nemohou vznikat. Nicméně společnosti, které se rozhodly netransformovat se do konce roku 2013 na jednu z nově deklarovaných právních forem neziskových organizací v České republice, fungují nadále dle znění starého zákona.

4. Strategické plánování neziskové organizace

„Základní myšlenka strategického plánování předpokládá, že budoucnost každého subjektu lze prognózovat na základě extrapolace minulosti. Z tohoto důvodu je jeho prvním krokem podrobná analýza identifikující trendy, hrozby, příležitosti a jednotlivé vlivné události okolí neziskové organizace, které mohou změnit dosavadní vývoj jejího výkonu.“ (Vostrovský & Štůsek, 2008)

Ve stále se více rozvíjejícím sektoru neziskových organizací a při stále se zvyšujícím jejich počtu⁷, je neustále potřeba vyvíjet nové proaktivní přístupy pro správné řízení a rozvoj

⁶ č. 248/1995 Sb.

⁷ Viz Příloha I.

organizace. Mezi tyto přístupy patří právě i rozvoj strategického plánování pro neziskové organizace. Už dávno nestačí k založení organizace jen dobrý úmysl a snaha o „záchranu světa“. K úspěšnému naplňování poslání je třeba, aby vedení společností dobře formulovalo své cíle, plánovalo budoucí vývoj organizace, implementovalo nové inovace a stručněji řečeno, určovalo tak strategii. K tomu ale potřebuje dobře zmapovat svůj současný stav, ve kterém se nachází. Nedílnou součástí je tedy i strategická analýza.

Pojem strategické plánování má mnoho nejrozumnějších definic, ale všechny se víceméně shodují v tom, že se jedná o proces, který přispívá k dosažení určených cílů organizace, vztahuje se na veškeré její aktivity, zefektivňuje činnost a měl by být pro vedení organizace prioritní složkou řízení.

4. 1. Plánovací proces

Základním prvkem pro vytvoření strategické analýzy, je proces plánování, který v sobě zahrnuje určení, čemu se chceme v analýze věnovat a na co se následně zaměřit. Tak organizace nebude jen reagovat na vzniklé události (ať už pozitivní či negativní), ale sama je dokáže předvídat.

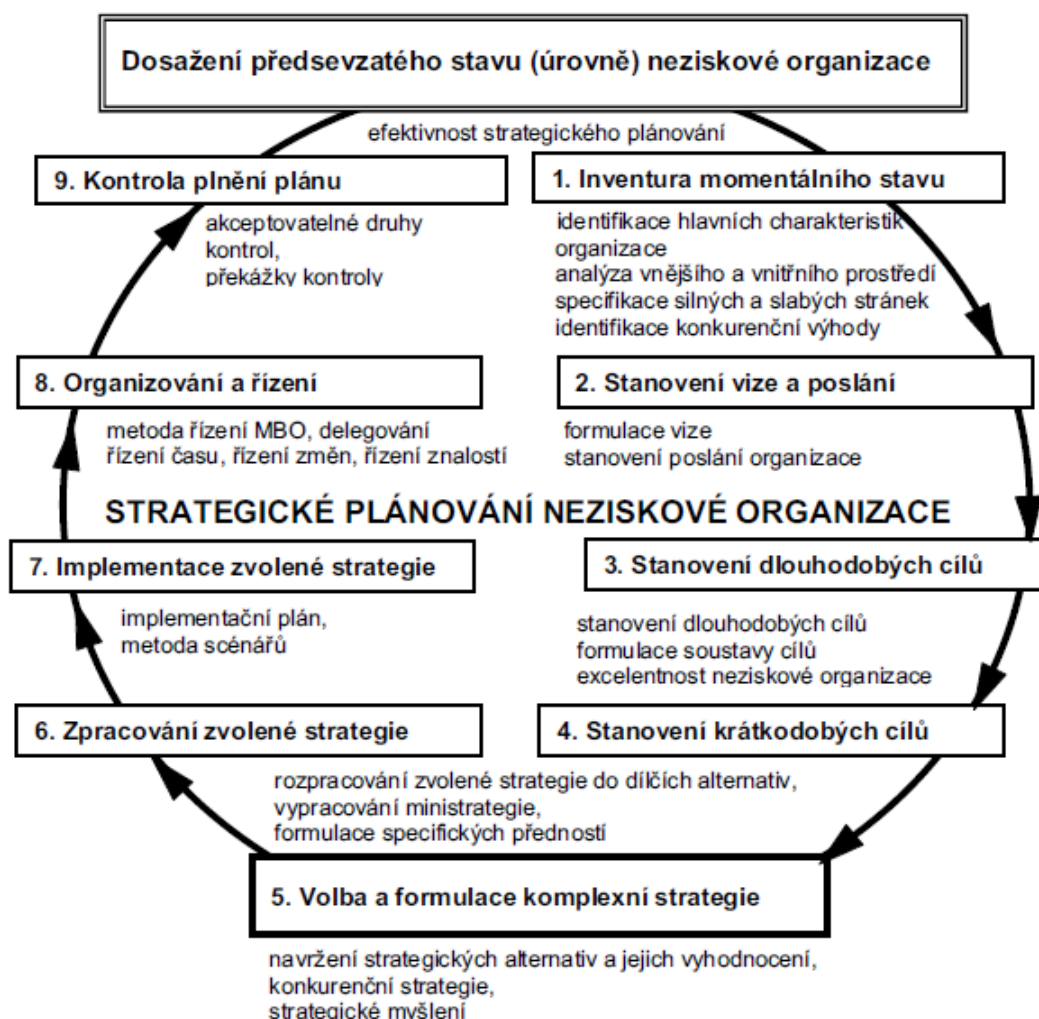
„Strategické plánování musí představovat proces formulující dlouhodobé strategické cíle a odpovídající strategie celé organizace nebo jejích organizačních složek tak, aby se naplno využily všechny její zdroje v součinnosti s příležitostmi v dané oblasti. Cílem celého plánovacího procesu je snížit riziko možné chyby a přivést organizaci do stavu, ve kterém může předvídat změny, odpovídat na ně a využívat je ve svůj prospěch.“ (Vostrovský & Štůsek, 2008)

Jak již bylo řečeno, součástí strategického plánování je i strategická analýza – aby organizace mohla učinit kroky k rozvoji své strategie (tedy začít plánovat), musí nejdříve určit, jak na tom společnost je, v jakém se nachází stavu a kam do budoucna směřovat pozornost.

Jako prvotní a nejlépe analyzovatelné je poslání organizace – ať už jeho redefinice, či jeho prvotní určování při založení organizace. Dále je běžné pokračovat analýzou mikrookolí a makrookolí, tedy externí analýzou, po níž následuje analýza interní – analýza vlastních zdrojů a schopností podniku. Proces strategické analýzy se ukončuje syntézou a vyhodnocením zjištěných informací.

Následující obrázek přehlednou formou popisuje jednotlivé kroky plánování strategie organizace a určuje, jak by ideálně management měl postupovat při její implementaci.

Obrázek 2 - Etapy plánování strategie v organizaci, zdroj: (Vostrovský & Štůsek, 2008)



V dalším úseku teoretické části práce postupně rozebereme dílčí kroky strategické analýzy.

4. 2. Poslání organizace

Jak již bylo zmíněno, prvotním krokem analýzy je definice poslání. Poslání by mělo obsahovat důvod existence organizace, základní popis její činnosti a zaměřovat se na to, jak svoje cíle hodlá plnit. Je rovněž důležité, aby poslání bylo srozumitelné, a to pro všechny, kterých by se mohlo potenciálně týkat. Toto tvrzení se může zdát poměrně obecným, nicméně je nutné plně pochopit jeho význam. Firmy často formulují svá poslání směrem ven, tedy k zákazníkům, ale zapomínají, že velkou přidanou hodnotu jejich činnosti plní i zaměstnanci

organizace a právě oni směřují své rozhodování v organizaci v rámci jejího poslání. A to logicky může být chápáno jinak členy správní rady, zaměstnancem nižšího managementu a samozřejmě i zákazníkem. Je tedy nutno ho nadefinovat tak, aby všichni výše zmínění měli v rámci možností o organizaci stejně ucelený obraz.

Obecně můžeme popsat znaky dobrého poslání následovně:

- Zdůraznění jedinečnosti organizace
- Motivační prvek
- Nabídka služeb organizace a pro koho
- Stručnost, jednoduchost a srozumitelnost
- Důvod existence (Sokolová & kolektiv, 2015)

4. 3. Externí analýza

I. Analýza makrookolí

Analýzou makrookolí chápeme analýzu všech vlivů, které ovlivňují organizaci na tzv. makro úrovni – tedy okolních faktorů, na základě kterých firma funguje a rozhoduje se, nicméně jejichž samotné chování ovlivnit nijak nemůže. Svými rozhodnutími na ně ale má možnost adekvátně reagovat.

Analýzou těchto faktorů si organizace uvědomí vliv, který na sebe vzájemně organizace a jednotlivé faktory mají a pomůže identifikovat potenciální hrozby, který prodanou společnost mohou představovat. Svou strategii pak může mnohem efektivněji formulovat a využít potenciálu, které mu toto okolí poskytuje.

Nejběžnějším prvkem analýzy makrookolí je PEST, či PESTLE analýza (někdy také uváděna jako STEP analýza), jejíž název tvoří počáteční písmena faktorů, které zkoumá – politické (pod politické se často řadí i faktory legislativní), ekonomické, socio-kulturní a demografické, technologické a ekologické. Faktory organizace hodnotí nejen na jejich současný stav, ale i na jejich možný budoucí vývoj. Právě dobrý odhad jejich vývoje v čase může organizacím zajistit nespornou výhodou. Je také nutno brát v potaz, jakou váhu mají jednotlivé faktory pro organizaci. Je logické, že pro společnost působící v různých odvětvích bude mít prioritu jiný faktor.

I. 1. Politické a legislativní prostředí

Politickými faktory se rozumí stabilita politické situace ve státě a tedy i následná proměnlivost státní legislativy. Tyto faktory je nutno sledovat na celostátní, ale i mezinárodní úrovni – legislativa Evropské unie či například nejrůznější mezinárodní dohody o spolupráci a podpoře. Na národní úrovni se pak dále sleduje, zda a jak často se mění vláda, změny občanského zákoníku, pracovního práva, daňové povinnosti, omezení v podnikání organizací, a další faktory. Tyto změny pak mohou představovat pro provozovatele neziskových organizací jak příležitost tak pochopitelně i hrozbu. Změny regionálního charakteru pak může například představovat nové městské zastupitelstvo a tím pádem i nová politika vůči neziskovým organizacím v oblasti.

I. 2. Ekonomické prostředí

Faktory spadající do ekonomického prostředí by měly mít u managementu organizací velmi zásadní váhu při sledování jejich vývoje. Patří sem například vývoj míry inflace a míry nezaměstnanosti, míra ekonomického růstu, vývoj měnového kurzu a úrokových sazeb.

Pokud se bude ekonomice dařit a bude v expanzi, nezisková organizace má větší šanci uspět na poli fundraisingu a získat pro svou organizaci prostředky navíc, či dosáhne na větší částku při žádosti o granty apod. S většími prostředky může začít rozšiřovat své služby či vylepšovat jejich poskytování. Pokud se ale naopak ekonomika bude nacházet v recesi, může se stát, že o služby organizace bude větší zájem, samozřejmě s ohledem na zaměření organizace (krizová centra pomoci, azylové domy a jiné). Vývoj ekonomiky také ovlivňuje výši mezd, cenovou dostupnost produktů a služeb, které organizace nabízí. Úroková míra je zásadní při rozhodování o případných úvěrech a investiční činnosti organizace.

I. 3. Socio-kulturní prostředí

Další faktory, které analýza PEST zkoumá, je socio-kulturní prostředí organizace a s nadsázkou lze tvrdit, že se jedná o veškeré faktory, které danou společnost tvoří. Můžeme sem zařadit míru vzdělanosti obyvatelstva, etnické rozdělení, náboženské vnímání, nejrůznější trendy životního stylu, ale i náchylnost na reklamu, vliv médií na společnost, pohled na dobrovolnictví a filantropii obecně. Zkrátka vše, co organizace považuje za důležité z hlediska společnosti pro plnění svého poslání. Výsledky jednotlivých faktorů se od sebe mohou výrazně lišit v čase, ale i dle oblastí v jakých organizace působí. Jinak své služby bude

nabízet ve městě a jinak v menších obcích. I proto se do této složky analýzy často zahrnují i vlivy demografické.

I. 4. Technologické prostředí

Vývoj technologie společnosti v sobě nezahrnuje jen nové produkty a způsoby jejich výroby. I když úroveň, na jaké s nimi společnost operuje, samozřejmě představuje v analýze relevantní prvek, může jít o možnosti využívání nejrůznějších aplikací a sociálních sítí. Nicméně jedná se i rozvinutost infrastruktury a průmyslu obecně, podpora rozvoje vědy a výzkumu ve státě, rychlost technologických změn apod. Každá menší změna jednoho z faktorů k lepšímu může pak znamenat značnou výhodou pro organizaci a vzdálení se od konkurence.

II. Analýza mikrookolí

Mikrookolí představuje vlivy, které jsou s organizací bezprostředně spjaté. Oproti makrookolí je zde zásadní rozdíl v tom, že toto své okolí může organizace svým jednáním ovlivnit a měnit tak i své postavení. Mikrookolím se rozumí především odvětví, ve kterém organizace funguje, nicméně jeho určení nemusí mít vždy jasnou podobu. Organizace mohou aktivně nabízet více služeb či výrobků a svou činností tak zasahovat do více trhů. Obecně se odvětvím či oborem rozumí takové organizace, které nabízejí podobné služby a produkty, podobným zákazníkům, lépe řečeno podobným cílovým skupinám. (Vostrovský & Štůsek, 2008)

Při zkoumání nejrůznějších vazeb a možných rizik v daném odvětví nesmíme vynechat proměnné v podobě konkurentů, dodavatelů a zákazníků; touto analýzou se zabývá model profesora Michaela Eugena Portera, tedy Porterův model pěti sil. Porter ve svém modelu určil 5 hlavních sil odvětví, které určují chování konkurentů. Tyto síly v souvislosti s neziskovým sektorem jsou představovány:

- rivalitou ostatních organizací působících na daném trhu,
- novými účastníky,
- celospolečenskými zájmy a potřebami,
- zákazníky,
- alternativními službami (tj. hrozbou substitutů). (Vostrovský & Štůsek, 2008)

Obrázek č. 3 pak graficky znázorňuje působení sil na organizaci.

Obrázek 3 - Porterův model 5 sil, zdroj (Vostrovský & Štůsek, 2008)



II. 1. Konkurence

Jak již bylo zmíněno výše, odvětví představují firmy a organizace nabízející zákazníkům podobné produkty. V reálu se samozřejmě nemůže jednat o identické výrobky (potažmo služby), vždy se budou v něčem lišit – ať už se bude jednat o obal, složení, způsob distribuce, cenu a spousty jiných složek, které mohou z produktu jedné firmy vytvořit na trhu dominantnější výrobek, než jsou ostatních firem a mít nad nimi konkurenční výhodu. Ne jinak je tomu samozřejmě i v neziskovém sektoru. Toto je běžný příklad konkurence na straně produktu. Na čem ale konkurence dále závisí? Především na velikosti daného trhu a počtem organizací, které na něj působí, na vývoji tohoto trhu (jedná se o expandující trh, či naopak? Trh se také dlouhodobě nemusí nijak měnit, což může být i z důvodů velkých bariér vstupu do odvětví, nedostatkem zájmu na straně poptávky a koneckonců i nabídky, apod.), na rostoucím trhu bude snazší získávat zákazníky a zajistit si tak přežití ne na úkor ostatních firem v odvětví apod.

Velmi důležitým aspektem konkurence je kromě nabízeného produktu či služby i otázka dostupnosti finančních zdrojů, obzvláště jedná-li se o organizace získávající své prostředky z veřejných zdrojů. Čím více firem v odvětví, tím je náročnější získat podíl z nejrůznějších grantů, od sponzorů apod. Tato schopnost získat více prostředků, než ostatní podobné organizace může být velmi rozhodující pro existenci daných společností. Zdroje ale můžou být i v podobě kvalitních zaměstnanců, know how, dobrovolníků aj.

Ať už jsou pro firmy podmínky konkurence jakkoliv náročné, jisté je, že bez její existence organizace stagnují a nemají důvod své služby a výrobky zlepšovat, či je nabízejí za takových podmínek, při kterých by jich zákazníci ani nevyužívali, velmi často, ale tuto možnost nemají. Proto je konkurence obecně považována za pozitivní prvek v daném odvětví.

II. 2. Síla klientů

Každá organizace by si ze začátku měla určit, pro koho jsou její služby určeny a zaměřit tak svou strategii, způsoby komunikace a svou prezentaci. Je třeba si také uvědomit, že může být rozdíl mezi tím, pro koho je služba reálně určena (například senior v pečovatelském domě) a tím, kdo službu hradí (rodinní příslušníci). Ve chvíli, kdy si uvědomí své cílové skupiny zákazníků a klientů, měla by se zaměřit na jejich společné znaky, demografické faktory apod. Tak také dokáže dále lépe určovat, co si zákazník přeje a jak s ním pracovat i do budoucna. Koneckonců jsou to právě zákazníci, kvůli kterým byla organizace založena. Udržení si nových zákazníků, je tedy stejně důležité, jako získávání těch nových.

Pokud bude v odvětví více firem a služba málo diferenciovaná, zákazník velmi snadno přejde tam, kde bude služba snadno dostupnější, či méně finančně nákladná. Pokud bude firem v odvětví více než zákazníků, logicky bude vítězit ta firma, která dokáže u sebe klienty udržet, ostatní zaniknou.

II. 3. Noví účastníci v odvětví

S poslední větou předchozího odstavce přímo souvisí vstup nových konkurentů do odvětví. A ti do něj začnou vstupovat, když uvidí, že existujícím firmám roste počet klientů, zvyšují se jim příjmy a vstup do odvětví sebou nenese příliš velké náklady či riziko, tedy buď jsou neexistující či velmi malé bariéry vstupu do odvětví. Ztížit potenciálním firmám vstup na trh můžou velké kapitálové požadavky na založení firmy v odvětví, které mohou organizace odradit, špatný přístup k distribučním kanálům a s tím zvýšené náklady na alternativní řešení, státní legislativa, loajalita klientů k existujícím značkám na trhu, nedostatečné know-how apod.

II. 4. Alternativní služby

Alternativními službami, popřípadě produkty, se rozumí služby ostatních firem v daném odvětví⁸, které svými službami uspokojují potřeby cílových zákazníky, stejně jako produkt zkoumané organizace. Ohrožení pro společnost je už jen jejich samotná existence a

⁸ Nebo i zcela jiného odvětví. Poptávku po kulturním zážitku v podobě divadelního představení, může nahradit koncert, či taneční vystoupení.

to, zdali dá nakonec zákazník přednost jednomu či druhému produktu, velmi závisí na ceně a kvalitě, ostatně jako na jakémkoliv jiném trhu.

Určitá skupina osob bude vždy dávat přednost nižší ceně i za předpokladu lehce snížené kvality, jiní zase vyžadují vysokou kvalitu a počítají tudíž i s vyšší cenou, i proto je velmi nutné dbát na přesné definování cílové skupiny a jejích specifikací, jak již bylo zmíněno. Velmi jasným příkladem je situace na trhu, kdy dvě firmy nabízejí podobný produkt stejné kvality, ale liší se v ceně. Když pomineme ostatní faktory, které rovněž ovlivňují zákazníka (image společnosti, reprezentativní prostory, zaměstnanci) je zřejmé, že ve výhodě bude firma s levnější nabídkou služeb.

II. 5. Veřejnost a dodavatelé

Posledním ohrožením, které podle Porterovi analýzy pro neziskové organizace představuje, je veřejnost. Její pozitivní vnímání organizace, je naprosto klíčové k jejímu dalšímu rozvoji a fungování obecně. Dárci a sponzoři nebudou svými prostředky podporovat nikoho, kdo není společností kladně přijmán, byť alespoň její určitou částí. Stejně tak je pro organizace vysoce důležité znát potřeby a názory veřejnosti a směřovat k jejich uspokojení i svůj samotný vývoj.

Jak již bylo naznačeno, ne každý člen společnosti může mít pro na organizaci podobný názor, můžeme tedy rozlišovat několik jejích okruhů – podporující veřejnost, která „podporuje“ organizace, ať už finančně, dobrovolnou činností pro organizaci, či jen zkrátka se společností sympatizují. Vnitřní veřejností se pak rozumí zaměstnanci organizace a její vedení, spotřebitelská veřejnost v sobě zahrnuje klienty a zákazníky firmy a veřejnost zprostředkující zase dodavatelé a nejrůznější ovlivňovatele, jako jsou média a reklamní společnosti (Hanzalová, 2016). Další skupinou, které musí organizace někdy čelit, je ta část společnosti, která má na firmy a poskytování jejich služeb negativní názor. To může nastat například, když organizace cílí své služby na negativně přijímanou část obyvatelstva.

Skupina, ve které se nachází dodavatelé, je představována fyzickým i právníckými osobami, jejíchž služeb organizace využívá, aby mohla svou činnost provozovat. Jedná se například o využívání pronájmů prostor, grafické služby, přeprava osob či materiálů, ale i poskytování technologií a s tím spojených služeb aj. Organizace pak vyvíjí nemalé úsilí v hledání takových dodavatelů, kteří jim své služby budou poskytovat za co nejmenší

náklady. Mění se ceny dodavatelů mohou výrazně narušit finanční plán organizace a představovat tak pro ně možnou hrozbu.

4. 4. Interní analýza

Zkoumání okolí organizace je důležité, ale neméně významnou součástí při plánování strategie je i interní analýza, analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace. Existuje několik možností, na co se v rámci interní analýzy lze zaměřit; práce se bude zabývat analýzou vnitřních zdrojů a schopností a analýzou spolehlivosti a důvěryhodnosti neziskové organizace.

III. Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Určení počátečního stavu zdrojů a schopností organizace a následná predikce jejich vývoje, jsou základními prvky této analýzy. Je nutné, aby byla osoba zkoumající tyto elementy schopna v nich rozpoznat příležitosti, které společnosti nabízí a využít jich k jejímu prospěchu. Analýza má několik kroků – prvotní je samozřejmě identifikace zdrojů a schopností organizace, určení jejich charakteru a významu pro organizaci a jejich následné zhodnocení a určení, jak budou co nejlépe zapadat do strategie organizace.

Zdroje se klasicky řadí do těchto kategorií: hmotné, nehmotné, lidské a finanční. (Sedláčková & Buchta, 2006) Většinou se jejich identifikace zabývá tím, jaká je jejich hodnota, jak jsou vzácné, jestli nahraditelné, či snadno kopírovatelné apod. Můžeme se buď zaměřit na analýzu všech zdrojů, či ji použít k identifikaci těch nejkritičtějších, které vyžadují okamžitou pozornost.

III. 1. Hmotné zdroje

Význam hmotných zdrojů pro firmu závisí především na tom, v jakém odvětví a zda vůbec, podniká. Pro firmy pracující například ve výrobním průmyslu, budou mít hmotné zdroje samozřejmě větší váhu než pro organizace neziskového charakteru, jejichž činnost přímo nezávisí na velikosti výrobních hal a nejmodernější technologii strojů. Kromě strojů a budov můžeme dále do hmotných zdrojů zařadit i dopravní prostředky, které společnost vlastní, pozemky atd.

Při jejich analýze lze zjišťovat jejich velikost, celkové využití kapacit, ale i jejich opotřebení, celkový stav, jaká je jejich obslužná náročnost a tak podobně.

III. 2. Nehmotné zdroje

Významným a často i podceňovaným majetkem organizace je jeho bohatství ve formě nehmotných zdrojů. Sem patří veškeré know-how organizace, nejrůznější patenty, licence, ochranné známky, ale i image a pověst společnosti. Hodnota těchto prvků je pak mnohem hůře kvantifikovatelná než hmotné zdroje, ale to vůbec neznamená, že jejich hodnota zanedbatelná. Právě pověst firmy bývá v neziskové oblasti velmi podstatná při získávání finančních prostředků, ale i nových zaměstnanců a dobrovolníků. Seznam významných kontaktů na partnery, kvalitní dodavatele a distributory pak může být velmi významnou složkou při získávání konkurenční výhody.

III. 3. Lidské zdroje

Jedna z vůbec nejdůležitějších složek bohatství u neziskových organizací, je právě ta která obsahuje lidské zdroje, a ty u většiny běžných firem představují její zaměstnanci. Stejně jako u nehmotných zdrojů, není úplně snadné určit jejich přesnou hodnotu. Jistě je možné určit náklady na jednotlivé zaměstnance, jejich počet, dle kvalifikace aspoň ordinalisticky určit jejich význam pro společnost. Velmi důležité jsou ale i další faktory, které ovlivňují výkon – krom finanční odměny je to například motivace k práci, dobrý pracovní kolektiv a pracovní prostředí, ztotožnění se s posláním organizace či přizpůsobení se jejímu chodu. Všechny tyto faktory může organizace velmi dobře ovlivňovat, pozitivně tak na své zaměstnance působit a zvyšovat tím jejich pracovní výkon. Pokud se rozhodne nerozvíjet potenciál svých zaměstnanců a zůstat lhostejná k jejich potřebám, povede to k rapidnímu snížení jejich výkonnosti či fluktuaci zaměstnanců.

Samostatnou složkou u NNO⁹ (ale i v posledních letech i běžné firmy využívají jejich práce) jsou dobrovolníci.

Dobrovolnictví je vědomá, svobodně zvolená činnost ve prospěch druhých, kterou poskytují občané bezplatně. Dobrovolník dává vědomě část svého času, energie schopností ve prospěch činnosti, která je časově i obsahově vymezena (Müllerová & kolektiv, 2011) Již z této definice zaznívá, že dobrovolník není člověk, který by pro organizaci představoval jen prázdnou položku na výplatní pásce (tudíž jakoby pro organizaci neexistoval), ale je to

⁹ Nestátní nezisková organizace

člověk, který své znalosti a schopnosti vkládá do organizace, kde za svou práci nedostane finanční odměnu, byť by jinde za ni mohl být placen. Vzdává se tedy alternativního příjmu ve prospěch neziskové organizace, které tak šetří náklady. Důvodů, proč tak onen jedinec činí, může být mnoho. Od touhy pomoci, získávat zkušenosti, možnost jak trávit volný čas, poznávat nové lidi a mnoho dalších. Jiné důvody bude mít dobrovolník nabízející své služby v organizacích zaměřených na vzdělávání, zdravotnictví a obecně sociálních oblastech a jinak v organizacích zaměřených na kulturu a její prezentaci. Organizace by měla tyto důvody objasnit a lépe tak využívat potenciálu dobrovolníka ke spokojenosti na obou stranách.

Dobrovolnictví, ať už jakkoliv nezbytné či přínosné pro chod společnosti (v podobě nového názorů na činnost organizace, vylepšení i nového pracovního elánu pro stále zaměstnance), sebou nese i potenciální rizika. Společnost velmi těžko může dobrovolníky postihovat na nemajetkovou újmu vzniklou z nedbalosti, či je motivovat ke včasnému příchodu do organizace a podobně. Hrozí zde také únik informací a know-how.

III. 4. Finanční zdroje

V neposlední řadě tvoří zdroje organizace i finanční aktiva. Většina neziskových institucí nevytváří zisk v takové výši, aby jím byla schopna pokrývat celkové náklady či financovat svůj rozvoj, proto je pro ni nezbytné hledat zdroje i mimo organizaci. Tyto dodatečné finance mohou získávat z veřejných i soukromých zdrojů. Proto se NNO čím dál více zajímají o schopného fundraisera v tomto sektoru, tedy osobu, která se zabývá získáváním externích zdrojů pro neziskovou organizaci. Fundraising pak můžeme definovat jako: *„Systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů. Jde o průběžnou plánovanou činnost naplňující finančně-ekonomickou strategii neziskové organizace s cílem zajistit zdroje v potřebné výši a struktuře.“* (Boukal & kolektiv, 2013)

Do externích zdrojů (ať už veřejných či soukromých) můžeme zařadit individuální dárce, firemní dárce a různé možnosti sponzoringu, či získávání prostředků přes nadace, nadační fondy a prostředků z veřejných rozpočtů.

Pro individuální dárcovství je nezbytné udržovat aktuální síť kontaktů a udržovat se stávajícími (i potenciálními) dárci osobní a pozitivní vztahy založené na vzájemné důvěře. *„Jako formy individuálního fundraisingu lze jmenovat například telefonní kampaně, street fundraising, DMS, veřejné sbírky, benefiční akce či dražby. Nemusí se samozřejmě jednat*

pouze o finanční dary, ale také movité či nemovité dary, zařadit sem lze i dobrovolnictví.“
(Ečerová, 2016)

Firemnímu dárcovství v posledních letech napomáhá i rozvíjející se CSR (Corporate Social Responsibility)¹⁰ organizací. Díky tomu jsou firmy více nakloněny podpoře neziskových organizací a samy je mohou proaktivně vyhledávat a nabídnout jim spolupráci, jejich podporou může podpořit své PR a získat tak nové zákazníky, ale i zaměstnance. NNO by se měli soustředit na takové firemní dárce, kteří již podporují jiné subjekty ve stejném odvětví a je tak větší pravděpodobnost, že v této firemní strategii budou pokračovat i nadále. A je velmi důležité brát v potaz i pozitivní image organizace, v opačném případě klienti nemusí ocenit od koho zdroje NNO pochází, byť jsou nezbytné pro její fungování.

Nadační fondy a nadace v podstatě existují na základě přerozdělování zisku mezi jiné subjekty. Každá nadace má pak své vlastní podmínky, za kterých je možno u ní žádat o prostředky; každá taky podporuje jinou oblast neziskového sektoru. Je třeba provést důkladnou rešerši nadací a nadačních fondů, které by byly nejvhodnější pro danou neziskovou organizaci.

Veřejné rozpočty pak nabízejí různé možnosti financování v podobě vypsání grantů od regionálních po mezinárodní úrovni. Úspěšná žádost přes grantové a dotační formuláře je většinou spojena s vysokou časovou a administrativní zátěží pro organizaci, je nutné výborně popsat projekt a důvod žádosti o prostředky z veřejných rozpočtů. Často je nutno splnit spoustu podmínek pro získání grantu, včetně získávání prostředků i v rámci organizace – tedy generovat určitý příjem.

Právě samofinancování je poslední složkou, ze které organizace tvoří své finanční zdroje. Zisk jí může plynout z prodeje svých služeb v rámci hlavní či vedlejší činnosti. Jako vedlejší činnost můžeme zmínit například pronájem prostorů neziskové organizace, pořádání workshopů, prodej doplňkových služeb a produktů a mnohé jiné. Všechny tyto příjmy pak spadají pod zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. Vedlejší činností může organizace pomáhat financovat svou hlavní činnost, zisk však vždy musí jít na fungování společnosti.

¹⁰ Dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders. (EU, 2001)

Když organizace kvantifikují všechna svá aktiva i pasiva¹¹, mohou se zaměřit na analýzu těchto svých finančních zdrojů a lépe tak vyhodnotit, jak s nimi organizace nakládá. Krom výše jednotlivých finančních zdrojů se také zkoumá podíl vlastních zdrojů na cizích, co je nejvyšším nákladem/příjmem organizace apod. Vertikální analýza zkoumá, jak se jednotlivé složky podílí na celkových zdrojích, horizontální pak vývoj zdrojů v časovém srovnání.

Mezi nejběžnější ukazatele se řadí:

Rentabilita – neboli výnosnost; u NNO je důležitá především z pohledu vedlejší hospodářské činnosti. V klasickém pojetí lze počítat například rentabilitu tržeb, vlastních zdrojů apod. - toto pojetí se využívá u hodnocení doplňkové činnosti. Vzhledem k míře ztrátovosti pak lze využít vztah – podíl zisku z doplňkové činnosti a ztráty z hlavní činnosti.

Aktivita – měří, jak efektivně organizace využívá svá aktiva. Pro neziskové organizace je důležitá relace mezi dobou obratu krátkodobých pohledávek a dobou obratu krátkodobých závazků.

Likvidita – měří schopnost firmy uhradit své závazky. V modelu BAMF se užívá tzv. pohotové likvidity, kterou lze zjistit jako podíl finančního majetku a krátkodobých závazků.

Financování – jakou mírou se organizace podílí vlastními zdroji na zdrojích celkově.

Autarkie – již výše zmíněná míra soběstačnosti, tedy do jaké míry je schopna organizace výnosy z hlavní činnosti pokrýt náklady na tuto činnost.

Produktivita práce – zkoumá přidanou hodnotu na pracovníka

Míra rozvoje/útlumu - posuzuje, v jakém množství a kvalitě se nachází majetek organizace (poměr oprávek a dlouhodobého majetku). (Ečerová, 2016)

¹¹ Například v podobě úvěrů aj.

4. 5. Syntéza a vyhodnocení

Celý proces je třeba vyhodnotit z hlediska jednotlivých zjištění, doplnit o další případné významné informace a na jejich základě navrhnout možnou strategii či strategie organizace. K takovéto syntéze organizace se velmi často využívá SWOT analýza, a to díky (v základní podobě) své poměrně jednoduché formě i přehlednosti a interpretaci. Název SWOT je složen z anglických názvů 4 aspektů, z nichž se analýza skládá - silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

- **Strengths** – přednosti, silné stránky organizace (co nezisková organizace realizuje dobře, v čem je kvalitnější než srovnatelná konkurence) Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují získat převahu nad konkurencí. Pokud například organizace disponuje dobrou dostupností pro klienty, pak je její poloha silnou stránkou. Mezi silné stránky lze také zařadit schopný manažerský tým kvalifikovaných specialistů disponujících speciálními znalostmi, dovednosti svých zaměstnanců, jedinečnost nabízených služeb, dobré vztahy ke klientům, vztahy ke sponzorům a dárcům, zařízení vysoké technické úrovně, kvalitní image a pozitivní pověst organizace, postavení vůči konkurenci apod.
- **Weaknesses** – nedostatky, slabé stránky organizace (co organizace nezvládá, v čem je její handicap) Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší efektivnosti organizace. Slabou stránkou neziskové organizace může být její špatná pověst, nedostatečně organizované služby, obtížná dostupnost, nevyhovující komunikace atd.
- **Opportunities** – příležitosti ve vnějším prostředí (jaké možnosti nabízí vnější okolí), Příležitostmi jsou současné nebo budoucí příznivé možnosti získání vstupů, nové technologie apod. Identifikované slabé stránky jsou handicapem, ale současně mohou být vnímány jako příležitosti pro zlepšení kvality organizace. Předpokladem úspěšnosti každé organizace je schopnost vnímat i odhalovat příležitosti.
- **Threats** – hrozby z vnějšího prostředí. Hrozby jsou nepříznivé vyhlídky z hlediska získávání vstupů, poklesu počtu zákazníků nebo vzrůstající konkurence. Organizace neziskového sektoru soutěží mezi sebou a často i s objekty ziskovými a mohou být ohroženy změnami v ekonomice vyúsťující v

následné snížení příspěvků a dotací. Vláda může v takovéto situaci přistoupit k přísnější restrikci veřejných výdajů, ke krácení rozpočtu atd. Velmi reálnou hrozbou je rovněž narůstající konzumní chování soudobé populace vedoucí často k lhostejnosti ke společenským potřebám a problémům. (Vostrovský & Štůsek, 2008)

Při vytváření SWOT analýzy existuje několik postupů, mnohdy velmi komplexních. Lze vyjmenovat velké množství položek u každého aspektu analýzy, ale vždy je třeba mít na mysli, že počet není rozhodujícím měřítkem, vždy to je význam každé položky. Může být například více položek ve výčtech silných stránek a jen jednu u slabých, ta však může být na tolik drtivá pro organizaci, že vícero silnějších marginálního charakteru ji nemůže přebít. Většinou se tedy volí z většího výčtu pouze ty klíčové pro organizaci a její budoucí vývoj. Lze také například sledovat závislost jednotlivých složek analýzy na ostatních a sledovat tak, jak se ovlivňují apod.

Cílem organizace je zaměřit se na dané silné stránky, redukovat či úplně vymýtit ty slabé, využívat pozitivně co největšího počtu příležitostí a samozřejmě zmírňovat dopady hrozeb či se jim úplně vyhnout. Výsledná navržená strategie je pak vygenerována jak z výsledku výše zmíněných analýz mikro a makro okolí, vnitřních zdrojů a schopností a jejich syntézou, ale musí brát v úvahu i další elementy specifické pro organizaci samotnou, její odvětví a v neposlední řadě i přání zaměstnanců a zákazníků, k čemuž může organizace využívat dalších pomocných nástrojů – jako jsou evaluace zaměstnanců, dotazníky pro veřejnost a jiné. V neposlední řadě je také třeba zvážit, zda li je navržená strategie pro organizaci implementovatelná.

4. 6. Organizace

V této kapitole jsou představena základní fakta o popisu organizace a festivalu, který spolek pořádá a na jehož analýzu bude navazovat další část práce.

Občanské sdružení Mezipatra jako takové vzniklo roku 2012 jako odnož zakládajícího občanského sdružení STUD Brno.

STUD Brno¹² poprvé uvedlo festival roku 2000 v Brně jako součást doprovodného programu v soutěži o nejsympatičtějšího gaye Gay Man ČR. V příštím roce festival již s názvem Duha nad Brnem vystoupil jako samostatná akce a filmový festival, v jehož rámci bylo předvedeno osm filmů a tři divadelní představení. (nakluky.cz, 2014) Třetí ročník festivalu se mimo Brna nově začal pořádat i v Praze, a to již pod novým názvem Mezipatra. (Mezipatra, 2010). V následujících letech s tím, jak postupně docházelo k rozšiřování a celkovému vývoji festivalu, přibývalo i konfliktů mezi organizačními složkami brněnské a pražské části, ze které se pomalu a jistě stávala centrální část festivalu, a to jak díky návštěvnosti, kterou Brno převyšovala, tak i získanými finančními prostředky.

„V průběhu svého rozšiřování se výrazně změnilo složení organizačního týmu zejména ve vedení festivalu a v programové sekci. Tyto zásadní posty byly postupně obsazovány pracovníky sídlícími v Praze bez přímé návaznosti na původní zakládající organizaci. Tato skutečnost vedla ke sporům o podobě festivalu mezi ředitelem Alešem Rumpem, který byl nejviditelnějším reprezentantem festivalu, a jeho finančním ředitelem a představitelem organizace STUD Brno Martinem Strachoněm. Na počátku roku 2012 bylo rozhodnuto o vytvoření jednotlivých organizačních složek v rámci občanského sdružení: Mezipatra, Studividlo a GaTe. To umožnilo větší autonomii jednotlivých uskupení.

Pražský tým měl však nadále obavy, že by o festivalu mohli rozhodovat členové organizace, kteří nebyli součástí týmu a často tak neměli o průběhu a organizaci festivalu žádné povědomí. Založeno bylo proto občanské sdružení Mezipatra sídlící v Praze a tamější tým začal usilovat o odtržení celého festivalu od sdružení STUD. Pracovníci festivalu z Brna a další původní zakladatelé se naopak obávali, že by tento krok vedl k proměně Mezipater v Brně na méněcennou část festivalu, která bude přehlížena a o jejíž podobě se bude rozhodovat centrálně z Prahy. Po vleklých jednáních a bojích o ochrannou známku festivalu bylo rozhodnuto o zrušení organizační složky Mezipatra (19. 10. 2013) a podepsány smlouvy o spolupráci mezi oběma subjekty. Organizace Mezipatra si tedy za úplaty propůjčuje licenci na pořádání festivalu od STUD Brno a zodpovídá za realizaci i financování celého projektu. STUD Brno dává k dispozici svoji kancelář, má právo v rámci festivalu uskutečnit své doprovodné akce a je uváděn jako spolupořadatel festivalu. Veškeré přípravy festivalu v roce

¹² Dnes již zapsaný spolek.

2013 již byly uskutečňovány prostřednictvím licence občanským sdružením Mezipatra.“ (Malíková, Kristýna, 2014)

Po vyřešení sporu o formální organizační složce festivalu, který byl, jak je popsáno výše, licenční smlouvou, bylo ustanoveno, že nově jsou pořadateli občanské sdružení Mezipatra a STUD Brno. Podoba festivalu nadále zůstala nezměněná a navenek nebyly žádné organizační změny zřejmé – Mezipatra budou nadále probíhat v týdenních intervalech na podzim v listopadu, a to jak v Praze, tak v Brně, kde celý festival vzniknul. O podobě festivalu pak rozhoduje předsednictvo a Rada Mezipater. Nadále jsou určeny dva organizační týmy – za Brno a Prahu, které spolu komunikují a informují se o jednotlivých dílčích rozhodnutích, přičemž programové oddělení a s ním spojen výběr filmů je centrální, stejně tak i částečně PR oddělení, grafický vizuál festivalu a finance.

4. 7. Festival

Mezipatra probíhají každoročně na podzim v Praze a Brně, kde festival rovněž před 17 lety vzniknul.

„Queer filmový festival MEZIPATRA je specializovaný soutěžní filmový festival uvádějící filmy s gay, lesbickou, bisexuální, transgender a queer tematikou. Festival má neziskový charakter a slouží k emancipaci sexuálních menšin v České republice a k propagaci kvalitních filmů s humanistickým obsahem.“ (Mezipatra, Statut festivalu, 2016) Mezinárodní queer filmový festival Mezipatra je identity-based festival, tedy festival zaměřený na určitou sekci obyvatelstva, většinou etnického charakteru.¹³ K takovým se řadí i LGTB zaměřené akce. Jedná se o jediný filmový festival s výlučně queer zaměřením v České republice a jako takový nemá žádnou konkurenci na poli žánru.¹⁴ (Mladá, 2015) Festival je rovněž jediným českým festivalem, který aktivně propojuje téma minorit s mainstreamovým publikem a mimo festivalu Jeden svět je jediný, který úspěšně propojuje lidsko-právní tematiku a filmové umění. (Bíček, 2016)

¹³ Např. Black American film festival, Asian American film festival, Jewish film festival aj.

¹⁴ Např. Febiofest má celou sekci filmů s queer tematikou s názvem Jiný břeh, ale jeho celkové zaměření je odlišné a sekce není hlavním důvodem návštěvy festivalu.

Festivalový program zahrnuje zejména filmová promítání celovečerních, krátkých, hraných i dokumentárních filmů se zaměřením na minority s ohledem na jejich sexuální orientaci. Vedle toho nabízí návštěvníkům doprovodné akce v podobě přednášek, diskusí, výstav, divadelních představení a tematické taneční akce. Promítání filmů je dále rozděleno do několika sekcí: Hlavní soutěž celovečerních filmů, Hlavní soutěž krátkých filmů, Dokumentární sekce a Retrospektiva. Celovečerní snímky v hlavní soutěži mohou být oceněny jak odbornou mezinárodní porotou, která rovněž předává Hlavní cenu poroty, tak diváky jejichž výběr představován Cenou diváků. Vítěze v kategorii krátkých filmů potom vybírá studentská porota (Cena studentské poroty), obě dvě poroty, jak hlavní tak studentská mohou, uznají-li to za vhodné, rovněž udělit Speciální cenu, jako zvláštní uznání jednomu z dalších filmů v soutěžní kategorii. Filmy v Praze se promítají v kinech Lucerna a Světozor, v Brně je to kino Art a Scala.

Od roku 2004 sleduje každý ročník ústřední téma, od něhož se odvíjí výběr filmů, podoba doprovodného programu i vizuální styl propagačních materiálů. Dramaturgie sleduje nejen filmy s queer tematikou, ale také filmy od queer autorů či filmy, které nabízejí queer čtení filmového obsahu. (Malíková, Kristýna, 2014)

Spolek v průběhu roku rovněž pořádá Ozvěny Mezipater¹⁵, promítá filmy na festivalu Prague Pride a zhruba každé tři měsíce se rovněž koná akce s názvem Mezipatra Approved, díky které má divák šanci vidět to nejlepší z Mezipater, či filmy, které nebylo možné z různých důvodů uvést na festivalu.

Festival každý rok navštíví průměrně 10 000 lidí, z toho kolem 7 tisíc v Praze.

¹⁵ Rok 2015 přinesl Ozvěny do Olomouce a Liberce. V letošním roce 2016 je tak Hradec Králové, Olomouc a Ostrava.

APLIKACE TEORETICKÝCH POSTUPŮ STRATEGICKÉ ANALÝZY NA KONKRÉTNÍM PŘÍKLADU MQFF MEZIPATRA

Nyní budou teoretické poznatky aplikovány na příkladu neziskové organizace Mezipatra, která pořádá Mezinárodní queer filmový festival Mezipatra. Prvotním krokem je definice poslání a následuje analýza makrookolí a mikrookolí. Celá analýza je zakončena analýzou vnitřních zdrojů a schopností a následnou syntézou.

I. Formulace poslání Mezipater

Jak již bylo popsáno výše, definování poslání organizace je jedním z výchozích bodů při určování strategie společnosti, nicméně nutno říci, že až do roku 2014 poslání organizace formálně neexistovalo. V kapitole popisu organizace je vyličen, že festival vnikal víceméně spontánně a jeho organizátoři se rozhodovali na základě aktuálního vývoje festivalu, jeho zvyšující se návštěvnosti a prohlubování vlastních vědomostí v oboru. Členové spolku a organizačního štábu intuitivně znaly poslání organizace; viděli smysl v pořádání filmového festivalu zaměřeného na LGTB komunitu, tedy festivalu, který na území České republiky do té doby vůbec neexistoval a ani povědomí o právech a členů této komunity nebylo dostatečně rozvíjeno a tolerováno, jako je to vnímáno dnes. Ale se sílící potřebou formalizovat toto poslání, podpořenou i krizí, která vedla ke vzniku samostatného občanského sdružení Mezipater, a se snahou vystupovat jednotně a oficiálně jak navenek organizace, tak i uvnitř a propojit více všechny pracovníky obou týmů festivalu bylo nutno poslání zformulovat.

K tomu dala v roce 2014 podnět tehdejší manažerka Brna Kristýna Malíková, která si definici poslání dala za úkol zformulovat i v rámci své magisterské diplomové práce zabývající se optimalizací zdrojů Mezipater. V ní také popisuje celý postup. Při formulaci poslání se sešli tehdejší vedoucí sekce a několik jejich jednotlivých členů společně s ředitelem festivalu při teambuildingovém víkendovém pobytu v jehož rámci proběhl několikahodinový workshop za účelem definovat poslání organizace.

„Byly stanoveny 4 základní otázky, na které odpovídal každý člen týmu zvlášť písemně:

- 1) Proč Mezipatra existují? Co je jejich smyslem?*
- 2) Jaké jsou hlavní aktivity, které nabízíme, abychom tento smysl naplnili?*
- 3) Kdo jsou příjemci našich služeb?*

4) Co umožňují nabízené aktivity jejich příjemcům?

Při následném prezentování odpovědí na jednotlivé otázky se větách opakovaly zejména následující formulace: vyvolávat diskusi, snažit se o vzdělávání společnosti, prezentovat kvalitní queer programy, kultivovat diváky, rozšiřovat obzory, smazávat normativitu, poskytovat prostor, umožňovat svobodu, rozšiřovat komplexní obraz, ukazovat, osvětlovat. Ačkoliv se v otázce smyslu organizace objevovalo mnoho názorů, všichni členové se shodli, že souhlasí s ostatními a že Mezipatra by skutečně měla splňovat všechny uváděné cíle.“ (Malíková, Kristýna, 2014)

Postupným procesem dalších diskuzí a snahou o splnění podmínek dobře formulovaného poslání, byl ustanoven konečný výsledek.

Prostřednictvím queer programu a jeho reflexe rozšiřují Mezipatra vnímavým divákům v České republice prostor pro objevování různorodosti genderových a sexuálních identit. (Rumpel, 2015)

Takto definované poslání splňuje všechny body správnosti definování poslání popsané v kapitole v teoretickém popisu strategické analýzy práce.

Dalším tématem, kterým by se analýza měla zabývat je stanovení a formulace cílů organizace, nicméně spolek nemá žádné dlouhodobé ani krátkodobé cíle dosud stanoveny.

II. Analýza makrookolí MQFF Mezipatra

Analýza makrookolí se zabývá zkoumáním faktorů, které ovlivňují organizaci vně. Tedy jak už bylo řečeno, faktory, které ovlivňují reakce organizace ona sama, je ale nemůže vůbec, či jen velmi zřídka, jakkoliv ovlivnit. Do analýzy řadíme již výše popsanou PEST analýzu okolí, tedy z hlediska politicko-legislativního, ekonomického, socio-kulturního a technologického. Makrookolí také můžeme chápat na více geografických úrovních; vzhledem k tomu kde se festival odehrává a kde spolek působí, je makrookolí chápáno na regionální, až národní úrovni. Nepřesahuje tak meze České republiky.

II. 1. Politicko-legislativní faktory Mezipater

Pro každou neziskovou organizaci je třeba průběžně sledovat aktuální politické a legislativní změny, které by mohly chod organizace ovlivňovat. Je také třeba si ovšem ujasnit, na jakém profesním poli organizace působí. Jiné podmínky jsou pro NNO v odvětví zdravotnickém, sociálních službách, vzdělávání, sportovním, úplně jiné pak pro podnikající

subjekty. MQFF Mezipatra patří svou činností do kulturně-vzdělávací sféry, prezentuje konkrétní filmovou kulturu a diskutuje s tuzemskými i zahraničními hosty za účelem dalšího sociálního, ale i kulturního vzdělávání návštěvníků.

Festival dále geograficky provozuje svou činnost ve Středočeském kraji, konkrétně v hlavním městě Praha a v Brně, které spadá do Jihomoravského kraje. Je tedy záhodno sledovat politickou situaci v obou městech, popřípadě krajích. Zástupci politických stran v čele obou měst a samozřejmě i státní politika České republiky mohou mít velký vliv na dotační politiku krajů a náklonnost k podpoře projektů. To, kde se festival koná a v jaké oblasti funguje, je rovněž zásadní při žádání o finanční podporu z veřejných rozpočtů. Předseda spolku Aleš Rumpel je osoba, která velmi aktivně sleduje politickou scénu v kraji a rád dalšímu vedení spolku, jak na změny reagovat (např. změnou grantové politiky apod.).

Mezipatra každý rok žádají o podporu Státní fond české kinematografie, Ministerstvo kultury ČR, hlavní město Prahu, město Brno, a jelikož hostí i zahraniční filmaře, kteří jsou často součástí i doprovodného programu, obrací se s žádostí o podporu i na zahraniční ambasády. U těchto všech musí sledovat aktuální legislativní situaci a možný politický vliv na rozdělování prostředků.

Z národního hlediska jsou pro Mezipatra důležité dokumenty vydané vládou České republiky, například Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020, ale i Státní kulturní politika na léta 2015-2020, vydaná Ministerstvem kultury ČR a jako další dokumenty týkající se kulturní politiky na daném území.

První dokument je spíše obecným vyjádřením státu v přístupu k neziskovým organizacím a nastiňuje v nich postupný plán změn do roku 2020. „Cílem vlády je podporovat trvalou udržitelnost silných, rozmanitých a nezávislých NNO. Uvědomuje si, že působení těchto organizací je v mnoha oblastech nenahraditelné a jedná se o rovnocennou součást systému služeb a aktivit pro občany. Pro neziskové organizace je pozitivní informací to, že Vláda ČR chce usilovat o jednodušší dostupnost informací a dat, které NNO potřebují ke své úspěšné práci. Zároveň by tyto organizace měly mít rovný přístup k podpoře ze státního rozpočtu vzhledem k tomu, že jsou součástí systému služeb veřejnosti vedle služeb poskytovaných státní správou a samosprávou. Konkrétním opatřením v této oblasti má být sledování dodržování termínů pro poskytování dotací ze státního rozpočtu tak, aby organizace získaly přidělené dotace nejpozději do konce prvního čtvrtletí daného roku, což by řadě

organizací umožnilo lépe provozovat a plánovat svou činnost. Vítané by bylo také opatření týkající se zajištění možnosti víceletého financování některých NNO v případech, kdy je potřebné zajistit jejich kontinuální finanční podporu.“ (Hanzalová, 2016)

Ve Státní kulturní politice na léta 2015-2020 je pak definováno šest priorit této politiky:

- 1. Podpora kulturní identity, kulturní rozmanitosti a mezikulturního dialogu*
- 2. 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*
- 3. Uchování kulturního dědictví*
- 4. Využití kulturního dědictví a kulturních činností, služeb a statků pro rozvoj hospodářství a zvyšování konkurenceschopnosti, podpora mobility*
- 5. Využití nástrojů eCulture¹⁶ pro rozvoj kultury*
- 6. Efektivnější prostředí pro podporu kulturních činností, poskytování veřejných kulturních služeb, vzniku kulturních statků a uchování kulturního dědictví. (MK, 2015)*

Dále zdůrazňuje důležitou roli kultury v rozvoji cestovního ruchu a tím i příjmů do státního rozpočtu, stejně jako přibližuje SWOT analýzou jednotlivé možné příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky.

Pro každého, kdo se pohybuje ve sféře kultury, je nutné znát aktuální postoj státu k neziskovým organizacím a jejich fungování, a to i z hlediska žádání o finanční podporu.

Z legislativního hlediska se fungování neziskových organizací týká více zákonů a nejrozličnějších předpisů. Fungování organizací a jejich činnost upravuje nový občanský zákoník, který od roku 2014 upravuje právní formy neziskových organizací a kvůli kterému došlo k transformaci občanského sdružení Mezipatra na zapsaný spolek.

Stejně jako účetnictví každé firmy i Mezipatra z. s. se řídí zákonem o účetnictví, zákonem o daních z příjmu, zákonem o dani z přidané hodnoty a dalšími, které souvisí s finanční

¹⁶ Výraz eCulture je používám ve smyslu digitalizace kultury, využívání nových médií a technologií při jejich uchování i prezentaci

činností organizace. Všechny doprovodné akce jsou uskutečňovány (a všechny filmy jsou promítány) s ohledem na autorský zákon.

II. 2. Ekonomické prostředí Mezipater

Tyto faktory zkoumají vývoj makroekonomických ukazatelů, které by mohly mít vliv na další vývoj organizace. Pokud je ekonomika státu v recesi, lidé nebudou plýtvat svými prostředky na kulturní statky, ale raději budou investovat do nezbytných statků, jako je bydlení, jídlo a vzdělání. I zde je samozřejmě důležité určit, jak moc hluboko v recesi stát je. Dalšími důležitým ukazatelem je průměrná mzda obyvatel, vývoj míry inflace, popřípadě spotřební výdaje domácností na kulturu. Významným faktorem je i vývoj měnového kurzu vůči euru, jelikož festival často provádí transakce na mezinárodní úrovni, ať už se jedná o dopravní náklady, tak projekční poplatky.

a) Vývoj HDP České republiky

Hrubý domácí produkt je součet finálních statků a služeb vytvořených danou ekonomikou za určitý čas na určitém území. Jeho výše ukazuje na rozvoj ekonomiky daného státu, na jeho výkonnost, ale nezahrnuje v sobě hůře kvantitativně měřitelné faktory, jako je životní úroveň obyvatel země, politická situace, kvalita životního prostředí a další faktory, které rovněž ukazují na úroveň daného regionu. Nicméně i tak je vývoj HDP jedním z nejběžnějších ukazatelů, co se makroekonome týče. (Soukup & kolektiv, 2012)

Tabulka 1 - Vývoj HDP v ČR, zdroj: (ČSÚ, 2016), upraveno autorkou

Období	HDP v mld. Kč	HDP r/r v %	HDP q/q v %
3Q / 16	-	1.9 %	0.3 %
2Q / 16	-	2.5 %	0.9 %
1Q / 16	1 167.0 mld. Kč	3.1 %	0.5 %
R / 15	4 477.0 mld. Kč	4.3 %	-
4Q / 15	1 153.6 mld. Kč	4.0 %	0.0 %
3Q / 15	1 125.2 mld. Kč	4.5 %	0.5 %
2Q / 15	1 115.9 mld. Kč	4.4 %	1.0 %
1Q / 15	1 104.2 mld. Kč	4.2 %	3.1 %
R / 14	4 261.1 mld. Kč	2.0 %	-
4Q / 14	1 077.7 mld. Kč	1.5 %	0.4 %
3Q / 14	1 072.4 mld. Kč	2.4 %	0.4 %
2Q / 14	1 061.2 mld. Kč	2.5 %	0.3 %
1Q / 14	987.2 mld. Kč	2.5 %	0.4 %

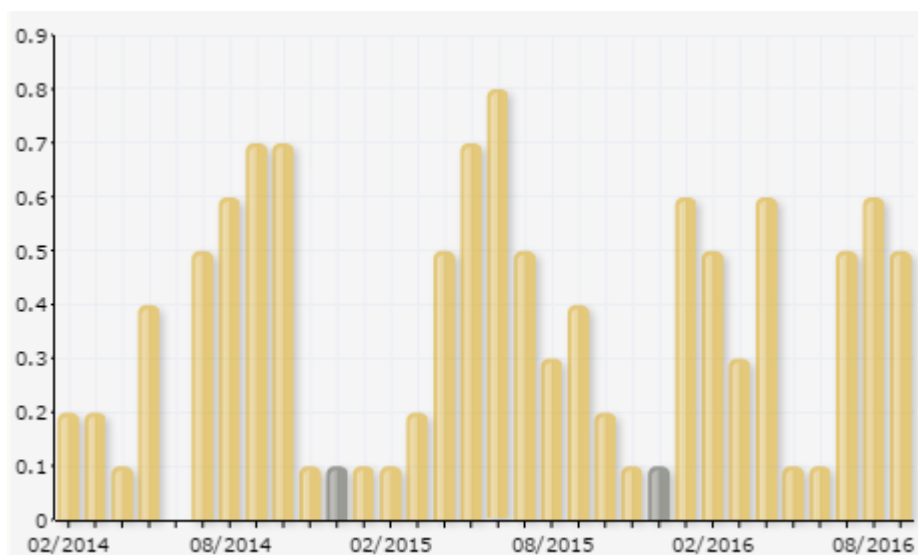
Z dat dostupných na Českém statistickém úřadě je zřejmé, že Hrubý domácí produkt roste s každým čtvrtletím, což je rovněž znázorněno v Tabulce 1, která zobrazuje data za poslední tři roky. Celková výše HDP v roce 2016 ještě není známá, ale již teď je vidno, že procentní změna oproti minulému čtvrtletí (HDP q/q v %) a stejnému období minulého roku (HDP r/r v %) klesá, tedy můžeme očekávat nižší HDP, než tomu bylo v minulém roce, což samo o sobě ještě nemusí být důvod k obavám, ale jistě není na škodu vývoj HDP nadále sledovat.

Celkově je růst hrubého domácího produktu pozitivní faktorem; ekonomice nehrozí recese a obyvatelstvo tedy je více ochotno svůj disponibilní důchod investovat do kulturních statků, tedy i do koupě lístků na filmový festival, snížení návštěvnosti a tedy i celkových příjmů. Nicméně jen ukazatel HDP není dostatečnou veličinou, je nutné sledovat obecný vývoj ekonomiky a do toho spadá i vývoj míry inflace, která rovněž ovlivňuje hrubou mzdu.

b) Vývoj míry inflace

Vývoj všech makroekonomických ukazatelů je spjat s vývojem cenové hladiny, tedy mírou inflace. Růst jednotlivých ukazatelů může být pozitivním faktorem, nicméně vše musí být vztahováno k inflačním očekáváním, tedy vývojem míry inflaci, která odráží očekávání subjektů s ohledem na změnu cenové hladiny.

Obrázek 4 - Meziroční % změna inflace, zdroj: (Mrázek, 2016)



Obrázek 4 ukazuje meziroční změnu, neukazuje absolutní hodnotu inflace, nicméně ona meziroční změna je i tak dostačující, ne-li přesnější zobrazení vývoje míry inflace. Jak je vidět, inflace mírně klesá, což může být zapříčiněno mnoho nejrozličnějšími faktory – Česká národní banka může cílovat inflaci (podniká takové kroky, aby záměrně dosáhla určité výše inflace) a monetární politikou ji ovlivňovat, či je změna způsobena inflačním očekáváním, tedy (jednoduše řečeno), že subjekty zkrátka čekají, že se budou měnit ceny (a ony se proto skutečně změní) a to z nejrozličnějších důvodů. Pokles inflace pak také může být způsoben poklesem cen, což může ale přivést podnikatelské subjekty do problémů a vést tak k vyšší nezaměstnanosti. Lidé pak nebudou svůj omezený disponibilní důchod směřovat na jiné, než nezbytné statky a kultura se pro ně stane statkem luxusním a tedy i dojde k omezení spotřeby v rámci filmových festivalů. V souvislosti s Mezipatry by to znamenalo omezení nákupu počtu lístků na projekce a tím pádem snížení příjmů festivalu.

c) Průměrná hrubá mzda obyvatel ČR

Vývoj průměrné mzdy je dalším faktorem, který může ovlivňovat spotřební jednání obyvatel. Každý rok, dle Tabulky 2, dochází k jejímu postupnému růstu a to by potenciálně mohlo vést k růstu spotřeby kulturních statků.

Tabulka 2 - Vývoj průměrné mzdy v ČR, zdroj: (ČSÚ, 2016), upraveno autorkou

Období	Průměrná mzda v ČR	Změna průměrné mzdy meziročně v %	Změna reálné mzdy meziročně v %
2Q / 16	27 297 Kč	3.9 %	3.7 %
1Q / 16	26 480 Kč	4.4 %	3.9 %
R / 15	26 467 Kč	3.4 %	3.1 %
4Q / 15	28 152 Kč	3.9 %	3.8 %
3Q / 15	26 072 Kč	3.8 %	3.4 %
2Q / 15	26 287 Kč	3.4 %	2.7 %
1Q / 15	25 306 Kč	2.2 %	2.1 %
R / 14	25 686 Kč	2.4 %	2.0 %
4Q / 14	27 200 Kč	2.3 %	1.8 %
3Q / 14	25 219 Kč	1.8 %	1.2 %
2Q / 14	25 500 Kč	2.3 %	2.1 %
1Q / 14	24 806 Kč	3.3 %	3.1 %

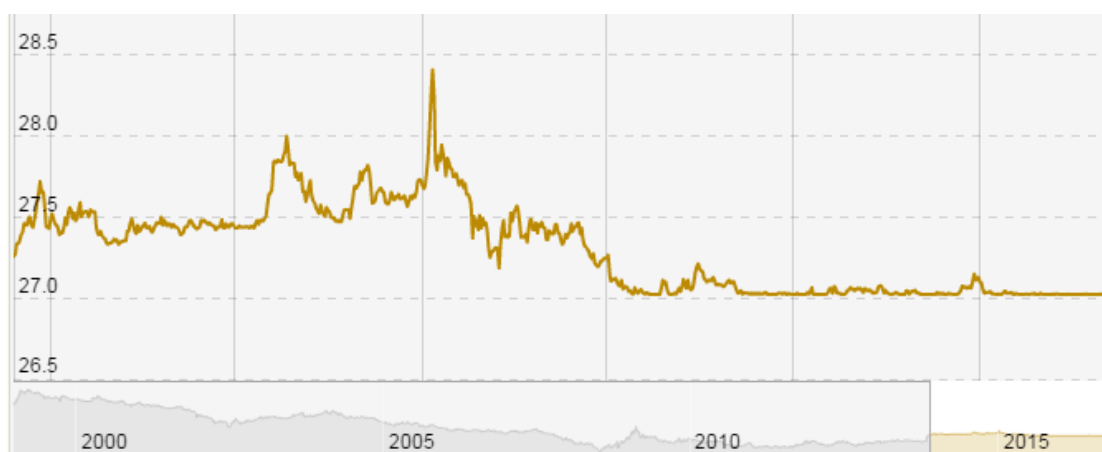
„V 1. čtvrtletí 2016 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství celkem 26 480 Kč, což je o 1 119 Kč (4,4 %) více než ve stejném období roku 2015. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 0,5 %, reálně se tak mzda zvýšila o 3,9 %. Objem mezd vzrostl o 6,6 %, počet zaměstnanců o 2,1 %.

V podnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila nominálně o 4,5 %, reálně o 4,0 %, v nepodnikatelské sféře vzrostla nominálně o 4,1 %, reálně o 3,6 %.“ (Holý, 2016)

d) Vývoj měnového kurzu

Práce sleduje pouze vývoj měnového kurzu vůči euro, protože to je hlavní měna, kterou krom české koruny, festival používá pro platební transakce. Změny kurzu pak mohou ovlivnit výši celkových nákladů festivalu a ovlivnit tak rozhodování o podobě programu.

Obrázek 5 - Vývoj kurzu EUR/CZK, zdroj: (Kurzy, 2016)



Jak je vidět z grafu, vývoj eura vůči koruně je posledních pár let víceméně stabilní a udržuje se kolem 27 Kč za 1 Euro. Může se stát, že se kurz eura nečekaně změní vlivem nejrůznějších faktorů, nicméně vedení festivalu může nadále počítat s tímto kurzem a neměnit náhle svou nákladovou politiku, jelikož nic zatím nenasvědčuje tomu, že by se kurz měl výrazně měnit ze dne na den.

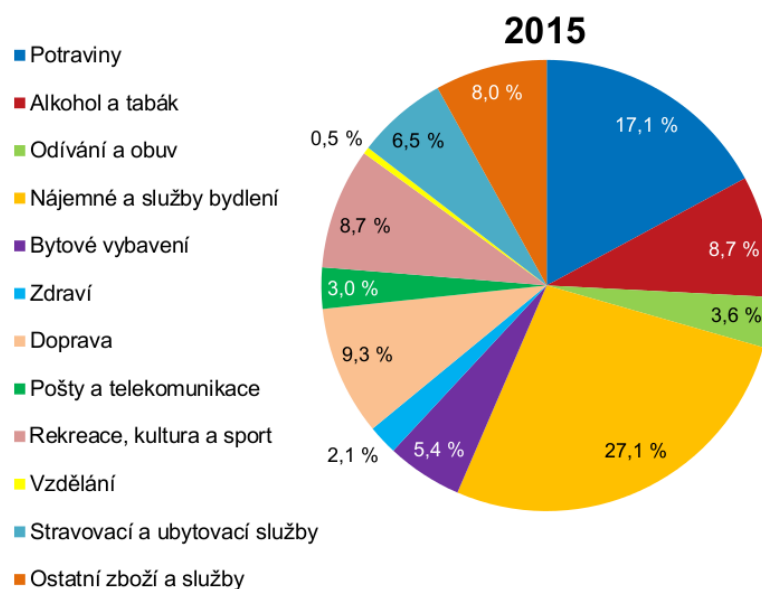
e) Spotřební výdaje domácností ČR

To, kolik české domácnosti v průměru utratí ze své celkové spotřeby na kulturu, může být dobrým informativním ukazatelem pro vlastníky kulturních organizací.

Z obrázku číslo 6 je vidět, že v minulém roce logicky plynulo nejvíce výdajů domácností na bydlení a potraviny; další největší položky byly právě výdaje na kulturu, i když

ta bývá ve statistikách nejčastěji zobrazována právě ve společnosti sportu a rekreace obecně. Doprava je pak často brána jako nezbytný statek, stejně jako bydlení.

Obrázek 6 - Výdaje domácností na spotřebu za rok 2015, zdroj: (redakce, 2016)



Zajímavou tabulkou je i peněžní vyjádření roční spotřeby domácnosti na jednotlivé složky spotřeby.

Obrázek 7 - Měsíční výdaje domácností na spotřebu v CZK, zdroj: (redakce, 2016)

CELKEM	16 672 Kč
Potraviny	2 855 Kč
Alkohol a tabák	1 451 Kč
Odívání a obuv	601 Kč
Nájemné a služby bydlení	4 511 Kč
Bytové vybavení	906 Kč
Zdraví	356 Kč
Doprava	1 547 Kč
Pošty a telekomunikace	492 Kč
Rekreace, kultura a sport	1 446 Kč
Vzdělání	81 Kč
Stravovací a ubytovací služby	1 085 Kč
Ostatní zboží a služby	1 341 Kč

II. 3. Socio-kulturní prostředí Mezipater

Brno i Praha patří svou rozlohou a počtem obyvatel mezi největší v České republice, tudíž zde logicky dochází k větší koncentraci potenciálních návštěvníků.

Dotazníkové šetření, které vzniká z iniciativy spolku po skončení festivalu¹⁷, dokazuje, že podíl návštěvníků s jinou, než heterosexuální orientací na celkové návštěvnosti je 75%. To ovšem znamená, že celkové návštěvnosti 11 700 lidí, uváděné v tiskové zprávě po skončení 16. ročníku 2015¹⁸, je kolem 3 000 návštěvníků s většinovou sexuální orientací.

Dalším významným faktorem je dosažené vzdělání návštěvníků. Dle stejného výzkumu je zřejmé, že téměř většina návštěvníků Mezipater má minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, polovina má pak i vysokoškolské vzdělání.

Tabulka číslo 3 ukazuje míru dosaženého vzdělání ve Středočeském a Jihomoravském kraji, hlavním městě Praha a to ve srovnání s výsledkem za celou republiku. V Praze je pak žije téměř o 10 procent více vysokoškolsky vzdělaných obyvatel, než v Jihomoravském kraji, kde leží město Brno. Ale stále je v tomto kraji o 2 procenta více vysokoškoláků, než je celostátní průměr.

Tabulka 3 - Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího ukončeného vzdělání v krajích ČR k 26. 3. 2011, zdroj: (ČZÚ, 2014), upraveno autorkou

Kraj	Obyvatelstvo ve věku 15+ celkem	v tom nejvyšší ukončené vzdělání v %						
		bez vzdělání	základní vč. neukončeného	střední vč. vyučení	úplné střední	nástavbové a vyšší odborné	vysokoškolské	nezjištěno
ČR celkem	8 947 632	0,5	17,6	33	27,1	4,1	12,5	5,3
Hlavní město Praha	1 115 174	0,2	10,2	20,3	29,9	5,4	23,6	10,4
Středočeský kraj	1 089 911	0,4	16,9	33,6	28,2	4,3	11,5	5,1
Jihomoravský kraj	1 000 714	0,4	17,6	32,3	26,9	4	14,7	4,2

¹⁷ Supervizi a výsledné zpracování dotazníku provádí firma Ipsos, která se profesionálně zabývá výzkumem trhu a veřejného mínění v ČR.

¹⁸ Viz Příloha II

Tabulka 4 - Vývoj stavu obyvatelstva v hl. m. Praha, zdroj: (ČZÚ, Městské část hlavního města Prahy, 2016), upraveno autorkou

Stav obyvatelstva			
k 31.12.2012	k 31.12.2013	k 31.12.2014	k 31.12.2015
1 246 780	1 243 201	1 259 079	1 267 449

Jak je vidět z tabulky číslo 4, počet obyvatel hlavního města každým dnem roste, což může být zapříčiněno zvýšením porodnosti, ale i migrací cizinců (i českých občanů) do hlavního města. K tomu se ostatně rovněž přiklání i Tomáš Brabec ve své studii vypracované pro Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy. „Počet cizinců se v Praze mezi roky 2000–2013 zvýšil o 103 tis. a jejich podíl v populaci se zdvojnásobil až na necelých 13 %. K růstu podílu cizinců na celkovém obyvatelstvu přispívá také proces suburbanizace, při kterém se (především občané České republiky) stěhují za administrativní hranice města typicky do rodinných domů. Mezi lety 2001–2011 se z Prahy do Středočeského kraje přistěhovalo necelých 150 tisíc lidí, přičemž migrační saldo Čechů bylo celou dobu záporné. Praha je mimořádně imigračně atraktivní, díky imigraci rostla v minulosti a je proto vysoce pravděpodobné, že přírůstek cizinců bude dále pokračovat. Především díky imigraci, ale i kladnému přirozenému přírůstku, by se počet obyvatel Prahy mohl do roku 2050 zvýšit přibližně o 20 % na 1,49 milionu. Je vysoce pravděpodobné, že cizinců bude v Praze přibývat i v mladších věkových kategoriích (tedy žáků a studentů).“ (Brabec, 2015)

Počet růstu obyvatel je příznivým faktorem pro potenciální návštěvnost festivalu a to i z hlediska vyššího počtu cizinců, jelikož festival se prezentuje jako Mezinárodní a jeho filmový a doprovodný program je prezentován tak, aby si jej mohly užít i ne česky hovořící návštěvníci.

II. 4. Technologické prostředí Mezipater

Vývoj technologií, co se týče počítačové a mobilní techniky, není pro festival zas tak zásadním faktorem, jelikož každý člen používá své osobní přístroje a slouží k čistě provozním účelům.

To, co je pro organizační štáb technologicky významné, je vývoj na poli přenosu a přehrávání filmů, tedy různé formy filmových nosičů. Vývoj filmových nosičů se za relativně krátkou dobou posunul skokově kupředu; na přelomu roku 2000 bylo ještě relativně běžné pouštět film z filmového pásu (nosič, který jde dnes již v podstatě archaický), v následujících

10 letech už bylo naprosto běžné vše promítat z digitálních nosičů, které filmy točené na filmový pás téměř naprosto vymýtily.

Velmi rozšířenou formou digitálního přehrávání filmů¹⁹ jsou tzv. DCP nosiče, tedy Digital Cinema Package. Jedná se o filmový nosič, který se používá pro přehrávání filmů v kinech a nelze přehrát jinde než v zařízeních, které je pro to určeno. Pro vyšší zabezpečení a zamezení nelegálního kopírování filmů je k přehrání nutné mít vždy od distributora potřebný Key Delivery Message (KDM), digitální kód, poskytnutý je na dobu plánované projekce. Bez něj nelze film přehrát, i když má kino k dispozici daný DCP nosič s filmem. Pro možnosti přehrávání obsahu na DCP je nutné, aby k tomu byla kina vybavena, tedy tzv. digitalizována.

Je velmi pravděpodobné, že stejně jako je dnes již sledování projekce filmu přehrávaného z pásu viděno spíše jako výjimka, bude za dalších 10 let stejně viděno přehrávání filmu z DCP. Vývoj těchto technologií jde neustále dál a rok co rok začne být uváděn do praxe nový způsob přehrávání filmů a zlepšení tak jejich distribuce. Je tedy nutné tyto trendy nadále sledovat.

Jednou z pracovních pozic na festivale je i shipping²⁰ coordinator, který zajišťuje transport, jak digitálních, tak i fyzických materiálů pro festival, filmy nevyjímaje.

III. Analýza mikrookolí MQFF Mezipatra

Na rozdíl od analýzy makrookolí, složky spadající do mikrookolí může organizace svým jednáním ovlivnit a měnit tak svou pozici a trhu. V první části práce je popsáno, co se do mikrookolí můžeme zařadit a také, že nejběžnějším nástrojem pro jeho analýzu je Porterův model 5 sil. Ještě před analýzou konkurence, zákazníků a silou veřejnosti a dodavatelů, je nutno vymezit odvětví, ve kterém organizace funguje. Právě to představuje výchozí bod celé analýzy mikrookolí společnosti.

III. 1. Vymezení odvětví

Pro vymezení odvětví, ve kterém Mezipatra fungují, je nutné si nejdříve připomenout poslání festivalu: *Prostřednictvím queer programu a jeho reflexe rozšiřují Mezipatra*

¹⁹ Krok klasických nosičů jako jsou DVD a Blue ray formáty, které ovšem mají několik nevýhod – od horší manipulace pro hladké přehrávání, zhoršenou kvalitu obrazu a jdou snadno nelegálně kopírovat.

²⁰ Anglické slovo shipping lze do češtiny přeložit jako přeprava (ve smyslu materiálu).

vnímavým divákům v České republice prostor pro objevování různorodosti genderových a sexuálních identit.

Dále víme, že odvětvím se rozumí skupina organizací nabízející podobný produkt, podobným cílovým skupinám zákazníkům. S těmito informacemi pak dále můžeme pracovat při vymezování odvětví.

MQFF Mezipatra je filmový festival, z tohoto hlediska je zařazení do odvětví celkem snadný úkol. Z hlediska shánění zdrojů by takto široce definované odvětví mohlo skýtat problém – když už se rozhodne o poskytnutí finančních prostředků, z veřejných či soukromých zdrojů na rozvoj filmových festivalů, může být problematické určit, jak vysokou částku každý z festivalu v odvětví dostane. Reálně to tak samozřejmě není, festivaly si nejsou takto homogenně podobné. I tak je ale fundraising složitější, čím větší je dané odvětví, protože se dá usuzovat, že ostatní filmové festivaly získávají prostředky obdobnými způsoby a mohou si v této oblasti konkurovat.

V České republice ročně proběhne kolem 30 filmových festivalů, ale to, kdo je jejich cílový zákazník se může značně lišit a to především tím, jakými filmy zaplňují svůj program. Je rozdíl, řadíme-li do stejného odvětví například Mezinárodní festival outdoorových filmů a festival animovaného filmu²¹. Je zřejmé, že návštěvníci, pro které tyto dva festivaly připravují filmovou přehlídku, se budou lišit. Mezipatra se řadí do tzv. identity-based festivalů, programující své filmy tak, aby explicitně zahrnovaly témata týkající se otázek identity určitých skupin či komunit. Queer filmové festivaly jsou typickým příkladem identity-based festivalů, další jsou festivaly zaměřené na ženy, či náboženské a etnický orientované filmové festivaly. (de Valck, Kredell, & Loist, 2016) Díky této definici už se okruh filmových festivalů v České republice patřící do stejného odvětví jako Mezipatra zužuje.

Z hlediska odvětví a trhu je důležité vymezit působení festivalu geograficky, ale to už je součástí předchozích kapitol. Je ovšem důležité si tento fakt připomenout i v následujících krocích analýzy.

²¹ Např. zaniklý festival AniFest, který se odehrával v Teplicích.

III. 2. Konkurence

Z hlediska možností trávení volného času, existuje jak v Praze, tak i v Brně několik desítek příležitostí, ať už se jedná o kulturní či sportovní zařízení. V rámci této kapitoly budu pro zjednodušení brát v potaz pouze odvětví filmových festivalů, či akcí, které by mohly potenciálně přilákat návštěvníky Mezipater.

K tomu je třeba definovat, kdo do této cílové skupiny patří. Dle dotazníkového šetření, prováděného na divácích po skončení festivalu, má cílová skupina festivalu tyto charakteristiky:

- 75 % návštěvníků a návštěvnic je ve věku do 35 let a převládají ženy (61 %)
- 60 % se hlásí k LGBT
- Téměř všichni diváci a divačky mají alespoň středoškolské vzdělání, polovina respondentů jsou VŠ.

Mezipatra jsou identity-based festivalem, často mají témata s lidsko-právním přesahem. Žádný jiný festival zaměřený na LGTB publikum v České republice neoperuje. S těmito informacemi je nadále vymezena nejbližší konkurence MQFF Mezipatra.

a) Festival dokumentárních filmů o lidských právech Jeden svět

Jeden svět každoročně představí přes sto filmů s lidsko-právní tematikou, které jsou vybírány dle tématu, které každý rok určuje programové oddělení festivalu. Filmy po celou dobu trvání doplňuje doprovodný program v podobě diskuzí, přednášek, výstav apod.²²

„Za uplynulých 18 let festival vyrostl v jednu z nejvýznamnějších kulturních událostí v České republice. Jeho návštěvnost již několik let přesahuje 120 tisíc diváků a divaček, protože festival promítá v Praze a také v dalších několika desítkách měst po celé ČR a v Bruselu.“
(JedenSvět, 2016)

Festival je soutěžní a kromě cen hlavní poroty za Nejlepší film, Nejlepší režii a cen studentské poroty, poroty Václava Havla, poroty Českého rozhlasu a Ceny diváků, uděluje při

²² Jeden svět vznikl roku 1999 v Praze a to z iniciativy neziskové organizace Člověk v tísni, která je jeho pořadatelem i nadále. Festival trvá 10 dní a odehrává se vždy na jaře v březnu v několika kinech v Praze²² a dalších městech České republiky. (Promítací místa 18. Ročníku (2016): Kina Lucerna, Světozor, Atlas, Městská knihovna, Ponrepo, Kino 35, Kino Běla, Evald a Klinika.)

zahajovacím ceremoniálu i cenu Homo homini, která je určena osobnostem, jež se významně zasloužili o prosazování lidských práv, demokracie a nenásilného řešení politických konfliktů. (tísni, 2016)

Významnou součástí festivalu je i akce Jeden svět na školách, díky kterému se žáci a studenti mohou zapojovat do přípravy seminářů, diskuzí a promítání o lidských právech na svých školách a vzdělávat tak dále sebe i své spolužáky.

Festival rovněž ve svém programu nabízí divákům příležitost shlédnout významné dokumenty na poli LGTB tematiky a přináší tak rovněž nové podněty k diskuzi, nejen pro queer publikum.

Jeden svět není přímou konkurencí, co se týče konkurenčního boje o cílovou skupinu, (festival se koná na jaře a Mezipatra na podzim, nepřetahují si tedy diváky), ale svým zaměřením je Mezipatrům velmi blízko – propojují film s lidsko-právní tematikou, rovněž pořádají projekce pro studenty, jejich doprovodný program je obecně velmi zaměřen na vzdělávání či rozšiřování obzorů společnosti a tudíž jsou nejbližší konkurencí, co se týče žánru a finanční podpory z veřejných rozpočtů.

b) Festival francouzského filmu

Festivalů zaměřených na určitý region či kulturu se v Praze odehrává několik – například Festival severského filmu, festival německy mluvených filmů Das Film Fest, Festival iránského filmu, bollywoodského filmu a další.

Svou velikostí a návštěvností se nejvíce Mezipatrům přibližuje Festival francouzského filmu, který svůj filmový (i doprovodný) program zaměřuje výhradně na tvorbu frankofonních tvůrců.²³

²³ Festival vznikl roku 1998 a pořádá jej Francouzské velvyslanectví v Praze, Francouzský institut v Praze a UniFrance. Festival se odehrává jeden týden v listopadu a to nejen v Praze, ale i v dalších městech ČR – Hradci Králové, Českých Budějovicích, Ostravě a Brně. Festival uděluje cenu diváků a koná se v osmi partnerských kinech: v kinech sítě Europa Cinemas (Praha - Kino 35 Francouzského institutu, Lucerna, Světozor, Brno – Scala, České Budějovice – Kotva, Hradec Králové – Bio Central, Ostrava – Minikino) a v pražském multikině CineStar Anděl. (FestivalFF, 2016)

I tento festival se neodehrává ve stejném čase jako Mezipatra, ale svou velikostí a podobností organizační struktury je nejbližším konkurentem, co se týče identity-based festivalů. Již se i stalo, že potenciální partneři, dali přednost tomuto festivalu, před podporou Mezipater.²⁴ (Blichová, 2016)

c) Festival Queer Eye

Tento jednodenní festival není filmovým festivalem, který by svou velikostí byl konkurencí v pravém slova smyslu, ale svým zaměřením určitě ano. Vznikl v roce 2010 a pořádá jej občanské sdružení Jiný pohled.

Základními cíli sdružení jsou zejména:

- snaha o odstranění diskriminace na základě pohlaví a sexuální orientace
- podpora žen a osob s menšinovou sexuální orientací při jejich emancipaci

Festival probíhá jeden den v roce v experimentálním prostoru Roxy NoD a je zaměřen především na ženskou queer kulturu. V jeho rámci probíhají besedy, přednášky, koncerty i promítání.

d) Prague Pride

Prague Pride je jednou z největších queer zaměřených akcí v České republice, v jehož rámci rovněž probíhá promítání filmů od nejrůznějších queer organizací (včetně mezipaterního letního kina Identita ve městě).²⁵

Je rozhodně jednou z nejnavštěvovanějších akcí s LGTB tematikou, nicméně nejedná se primárně o filmový festival, konkurence je jen, co se týká tématu a cílové skupiny. Ale vzhledem k tomu, že se festival odehrává v létě a Mezipatra jsou součástí programu Prague Pride, jde spíše jen o formální konkurenci. Jediným rizikem by mohla být konkurence na poli boje o partnerství a sponzoring organizací.

²⁴ Jednalo se o situaci, kdy Mezipatra i FFF promítali v rámci svého programu stejný film (francouzské filmy Život Adele a Je to jen konec světa).

²⁵ Festival trvá týden v srpnu a jeho součástí jsou výstavy, divadla, party, koncerty, workshopy, diskuze a další. Celý festival je na konci týdne zakončen průvodem hrdosti po centru města.

III. 3. Síla klientů

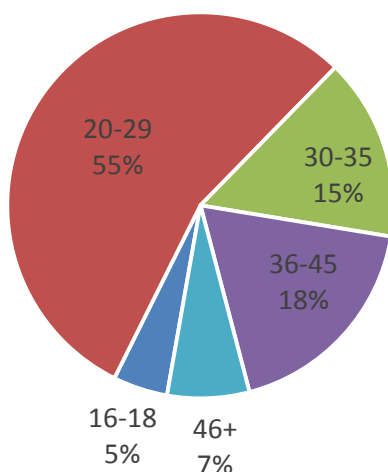
Jak již bylo řečeno, určit, kdo je zákazníkem organizace je stěžejní pro další rozhodování firmy.

MQFF Mezipatra každá rok za pomoci organizace Ipsos provádí online dotazníkové šetření mezi svými (i potenciálními) návštěvníky. Pro analýzu bylo použito 131 vyplněných dotazníků pro pražskou část a 87 vyplněných dotazníků pro brněnskou část.²⁶

Práce dále prezentuje vybrané výsledky k popisu návštěvníků festivalu.

Prvním zjišťovaným faktorem byl věk účastníků, obrázek 8 pak ilustruje odpovědi. Nejčastěji je návštěvníkům mezi 20–29 lety, odpovědělo tak 55 % dotazovaných, naopak pouze 5 % je méně, než 18 let.²⁷

Obrázek 8 - Věk návštěvníků festivalu (Janeček, 2015)



Dále většina návštěvníků uvedla, že jsou ženy (61 %, 3 % respondentů se necítí být zařazeni ani do jedné genderové kategorie). Na dotaz ohledně sexuální orientace 67 % respondentů uvedlo, že mají homosexuální orientaci, 33 % heterosexuální, bisexuální 25 % a 6 % cítí mít jinou než nabízenou sexuální orientaci.

²⁶ Vzhledem k nižšímu počtu respondentů a respondentek lze výsledky považovat spíše za indikativní. Pro identifikaci potenciálu pro zlepšení festivalu jsou však uvedené počty dostatečné.

²⁷ Dotazník není určen návštěvníkům školních projekcí.

Co se týče úrovně dosaženého vzdělání – návštěvníků se základním vzděláním přišlo na festival 3 % návštěvníků, se středoškolským bez maturity 5 %, s maturitou 43 % a vysokoškolsky vzdělaných návštěvníků přišlo na festival 49 %.

Dalším faktorem, který se u návštěvníků festivalu zkoumá, je důvod návštěvy Mezipater.

Tabulka 5 - Důvody návštěvy festivalu, zdroj: (Janeček, 2015)

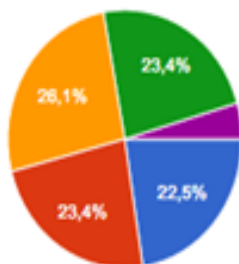
Prakticky všichni návštěvníci uvádějí jako důvod FILMY	98 %
Druhým nejčastějším důvodem je ATMOSFÉRA	60 %
Třetím , nejčastěji uváděným, důvodem je SETKÁNÍ S KAMARÁDY	43 %
Doprovodný program	26 %
Seznamování	20 %

Přitom zhruba 80 % dotazovaných uvádí kombinaci více faktorů, nejvyšší korelace je mezi film + atmosféra + setkávání s kamarády.

Další zkoumané faktory u návštěvníků:

Obrázek 9 - Návštěva Mezipater (Janeček, 2015)

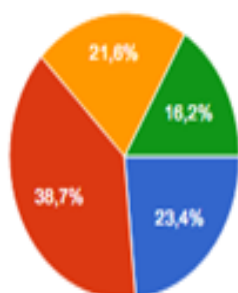
S kým jsi Mezipatra navštívil(a)?



Sám	25	22.5 %
S partnerem či partnerkou	26	23.4 %
S kamarádem	29	26.1 %
Se skupinou kamarádů	26	23.4 %
S rodinou	5	4.5 %

Obrázek 10 - Navštívené ročníky, zdroj: (Janeček, 2015)

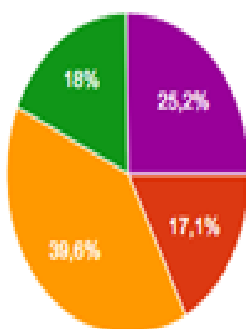
Kolik ročníků Mezipater jsi už navštívil(a)?



1 (letošní byl můj první)	26	23.4 %
2-3	43	38.7 %
4-5	24	21.6 %
6 a více	18	16.2 %

Obrázek 11 - Shlédnuté filmy, zdroj: (Janeček, 2015)

Kolik filmů na Mezipatrech jsi letos zhlédl(a)?



Žádný	0	0 %
1	19	17.1 %
2-3	44	39.6 %
4-5	20	18 %
5 a více	28	25.2 %

III. 4. Noví účastníci v odvětví

Příliv nových účastníků v odvětví je další síla, která nutí organizaci razantně změnit chod organizace, jinak je možné, že o své zákazníky přijde.

Největší hrozbou pro Mezipatra je potenciální vznik dalšího filmového festivalu s LGTB tematikou. Na druhou stranu bariéry vstupu do odvětví zde existují a nejsou v žádném případě zanedbatelné.

Jednou z nich je vznik kvalitních filmů, které svým žánrem spadají do queer tematiky. Programové oddělení festivalu vybírá filmy do přehlídky všech sekcí z několika zdrojů. Jsou to zaprvé „submissions“, tedy filmy přihlášené na festival samotnými jejich tvůrci. Ti mohou

bud' aktivně filmy přihlašovat sami, či mohou být přímo osloveni dramaturgy festivalu.²⁸ Dramaturgové dále firmy vybírají a nakupují na dalších filmových festivalech, což je i jeden z důvodů, proč festivaly prvotně vznikly. Programové oddělení například hledá potenciální filmy na festivalech v Berlíně (Berlinale), Cannes, Karlovy Vary aj. Většina těchto festivalů, má samostatné ocenění pro filmy s queer tematikou a snímky, jež cenu obdrží, bývají pro diváky lákavější ke zhlédnutí. Není nutno dodávat, že většina filmů vybíraných k přehlídce na Mezipatrech, nejde do běžné tuzemské distribuce.²⁹

Náklady na koupi licenčních poplatků za promítání filmů jsou nemalé a tvoří i hlavní část bariér vstupu do odvětví pro vznik filmového festivalu. Náklady na fungování festivalu v takovémto rozsahu, jako Mezipatra činí ročně 2 500 000 Kč (z toho jen na zajištění programu jde částka kolem 850 000), které musí festival každý rok sehnat pro udržení stávající kvality; nehledě na prostředky, které by bylo potřeba získat pro další rozvíjení Mezipater. Aby zde vnikl nový festival, který by měl svým rozsahem a programem konkurovat Mezipatrům, musel by na svůj provoz zajistit částku v podobné výši.

III. 5. Alternativní služby

Alternativní služby představují v podstatě cokoliv, co dává zákazníkovi, který se rozhodne pro spotřebu v daném odvětví možnost vyměnit jeden statek za druhý. To, pro jaký statek se rozhodne, záleží čistě na jeho preferencích – což ale nemůže daná organizace ovlivnit (nelze doufat, že spotřebitel, který má silnou averzi vůči filmu bude svůj volný čas trávit v kině), a dále na ceně statku (to už organizace může ovlivnit o něco lépe).

Cena jednoho lístku na projekci Mezipater v Praze činí 110 Kč, v Brně 100 Kč. Lístek v Praze stojí oproti běžnému vstupnému na filmovou projekci v Lucerně o 19 Kč méně, oproti večerním projekcím ve Světozoru dokonce o 20 Kč.³⁰ Další pražská kina, která se svým promítaným programem přibližují Mezipatrům, tedy více artové a nezávislé filmy, jsou kina Bio Oko a kino Aero. Vstup a všechny jejich běžné projekce činí 120 Kč. To jsou ale čistě

²⁸ To platí například pro minulé účastníky festivalu.

²⁹ Jiné zase ano, např. film Xaviera Dolana *Je to jen konec světa* (Juste la fin du monde), či minulý rok americký *Bulvár* (Boulevard), poslední film herce Robina Williamse.

³⁰ Kina často mají zlevněné vstupné na dopolední a brzy odpolední projekce.

ceny za projekce naprogramované kiny, ceny lístky na filmové festivaly už se liší, stejně jako na Mezipatra.

Co se týče ceny brněnských projekcí v kině Scala, nabízejí lístky na běžné 2D projekce za 120 Kč, k tomu je možné uplatnit studentskou slevu 30 Kč. Opět, pouze jen na běžné projekce.

V ceně lístku jsou zahrnuty běžné náklady a marže, jak je obvyklé a jejich cena je výsledkem dohody mezi vedením kin a festivalu. Není běžné si pronajmout kinosály za fixní taxu, mnohem častěji se vedení domluví na procentním zisku z prodeje lístků³¹. Proto se také mohou ceny lístků na jednotlivé festivaly lišit.

Například ceny vstupenek na filmy Festival francouzského filmu jsou určeny na 100 Kč za každou jednotlivou projekci. Festival německy mluvených filmů Das Film Fest má vstup rovněž za 110 Kč. Co se týče dalšího konkurenčního festivalu, Jednoho světa, ten ve všech kinech domlouvá své projekce za vstupné 90 Kč.

Je tedy zřejmé, že festival Mezipatra patří mezi dražší volby, nicméně stále nabízí levnější vstupné, než na běžné projekce a dále je zde ona přidaná hodnota, že se jedná o žánrový festival, zaměřený na určitou cílovou skupinu návštěvníků, kteří jsou ochotni zaplatit i takto lehce zvýšené vstupné.

III. 6. Veřejnost a dodavatelé

Jak již bylo zmíněno, existuje více druhů veřejností: podporující, spotřebitelská, o které byla řeč v kapitole síly klientů, zprostředkující a na konec vnitřní, které se bude věnovat další krok interní analýzy vnitřních zdrojů a schopností.

Podporující veřejností se myslí všichni, kdo činnost organizace podporují a to jak aktivně a hmotně, tak i pouze jen tím, že cítí činnost organizace jako potřebnou a pomáhající společnosti.

³¹ U MQFF Mezipatra je to 50%, které jdou kinům, ale tento poměr může být jiný pro každý festival.

Indikátorem podporující veřejnosti by mohla být návštěvnost festivalu, počet dobrovolníků a výše finanční podpory z tzv. adopcí filmů³².

Festival každý rok navštíví přes 10 000 diváků v obou městech (již 5 let od založení festivalu se návštěvnost přehoupla přes 8 000) a čísla stoupají každý rok, což je samo o sobě pozitivním znakem.

Co se týká počtu dobrovolníků, jejich počet se stabilně udržuje každý rok kolem 4 desítek. Je to dostatečný počet osob, který je potřeba na pokrytí připravených směn³³ a roznosů tiskovin před festivalem. Koordinátor dobrovolníků shání lidi přes výzvy na sociálních sítích a webových stránkách festivalu a vždy se mu podařilo zajistit potřebný počet osob pro jeho chod. Při přípravách 17. ročníku (2016) fungovalo během festivalového týdne v Praze celkem 38 dobrovolníků, z toho pro 15 z nich se nejednalo o první ročník festivalu; nejméně polovina z nich dokonce vypomáhá na Mezipatrech již po několikáté.

Jak již bylo zmíněno, adopce filmů jsou formou veřejné podpory pro festival a každý rok je přes tento systém vybráno kolem 20 000 Kč, která podporuje chod festivalu. Jak již bylo zmíněno, nejnižší částkou, kterou lze přispět je 500 Kč, nicméně není výjimečné, pokud je částka vyšší. Před každým adoptovaným filmem je rovněž veřejně poděkováno danému podporovateli a některé organizace to mohou vidět i jako formu propagace své činnosti.³⁴

Zprostředkující veřejnost pak představují média, partneři festivalu a nejrůznější druhy reklamy.

³² Jedná se o formu podpory veřejnosti – skrze formulář na webových stránkách festivalu mohou jednotlivci a skupiny „adoptovat“ filmy a podpořit tak festival libovolnou částkou (nejméně však 500 Kč). Na stránkách je vidět jméno s poděkováním a podporovatelé obdrží dva lístky na adoptovaný film.

³³ 2 x 2 dobrovolníci na chod festivalového obchodu v kinech, rozdávání hlasovacích lístků, spojka – člověk na místě, který funguje jako okamžitá pomocná ruka.

³⁴ V minulosti například podpořily firmy organizace Prague Pride, PROUD či Logos.

IV. Analýza vnitřních zdrojů a schopností Mezipater

Vnitřní zdroje a schopnosti organizace budeme posuzovat z hlediska hmotných a nehmotných zdrojů, dále lidských a finančních.

IV. 1. Hmotné zdroje

Spolek Mezipatra, nevlastní žádné hmotné zdroje, které by se daly považovat za vlastnictví organizace. Veškerá činnost probíhá v kinosálech, které spolek využívá za úplaty jejich majitelům (procenta ze zisku) a rovněž nevlastní žádné pozemky či budovy, které jsou určeny k provozování celoroční činnosti organizace. Přípravy na festival, schůze s partnery, Rady a představenstva probíhají přes rok v restauračních zařízeních a kavárnách. Tento fakt hodnotí většina přípravného štábu jako lehce negativní a soudí, že pro další rozvoj a zvýšení prestiže festivalu je nutné mít svou stálou kancelář, jako mají podobné festivaly.³⁵

Do hmotných zdrojů by se daly zařadit pouze drobné kancelářské potřeby, dva laminovací přístroje na výrobu tištěných akreditací a dvě kasy do festivalového obchodu. Vše se svou cenou vejde dohromady do 2 000 Kč a míra nahraditelnosti těchto zdrojů je velmi vysoká. Přesto je zbytečné si tyto předměty každý rok kupovat, či si je pronajímat a půjčovat – je velmi vhodné je mít přes rok připraveny k použití.

IV. 2. Nehmotné zdroje

Mezipatra jsou filmový festival a nemají tedy ve svém vlastnictví logicky žádné patenty a licence, co se týče jeho pořádání.

Další kategorií, která patří do nehmotného bohatství organizace, jsou kontakty, uzavřená partnerství o podpoře (finanční i jiné), slevy u dodavatelů a podobně.

Partnery, které festival každý rok získává (a rovněž udržuje), řadí do následujících kategorií: partneři, kteří poskytují festivalu větší finanční podporu, hlavní mediální partner, ostatní mediální partneři, kteří sdílejí obsah festivalu ve svých výstupech, ať už online či tištěná média, sponzoři, podporující festival finančními prostředky výměnou za vlastní

³⁵ Přípravný tým Festivalu francouzského filmu se schází s partnery ve Francouzském institutu, Jeden svět v kavárně Langhans v Praze, v centru Člověka v tísni, pořádající organizace.

propagaci, partneři programu a poslední je kategorie Přátel festivalu, kdy jde většinou o vzájemné sdílení obsahu organizací.

Finanční podporu festivalu již několik let poskytuje **Státní fond kinematografie, Ministerstvo kultury, hlavní město Praha, město Brno, Nadační fond Avast a U. S. Embassy**. Všechno to jsou organizace, poskytující svou podporu na základě veřejných grantových žádostí a z přiděleného obnosu peněz rozdělují prostředky žádajícím organizacím dle splnění podmínek pro udělení jednotlivých podpor. Každý ze subjektů má své podmínky a svůj systém bodování žádostí, je tedy nutná vždy pečlivá příprava na každé jednotlivé grantové řízení. Mezipatra patří mezi běžně podporované projekty a v hodnocení grantových žádostí zastupuje také často místa v nejlepší pětici podpořených projektů.

Hlavním mediálním partnerem, se kterým je uzavírána smlouva o partnerství již osmým rokem, je **Česká televize**, tedy jedna z největších televizních stanic v ČR, která poskytuje čas reklamních spotů v rámci svého vysílání na čt1 a čt24.

Mezi další mediální partnery se za rok 2016 řadí: filmový časopis **CINEPUR**, Česko-slovenská filmová databáze (csfd.cz), **expats.cz** – web, který je určen pro zahraniční návštěvníky a jehož cílem je ukazovat to nejlepší z pražského kulturního i sociálního života (web má přes 250 000 návštěv za měsíc), webový portál **goout.cz**, který shromažďuje tipy na zajímavé akce po celé republice, **iboyz.cz**, **igirlz.cz** – nejužívanější online seznamovací portál pro osoby s menšinovou sexuální orientací, **insider media**, společenský týdeník **Instinkt**, web **protišedi.cz**, rovněž portál zaměřený na kulturní dění a modu, pražská radia **Radio 1** a **Radio Wave**, brněnská **Radio Krokodýl** a **Free radio**, publicisticko-zpravodajský časopis **Týden**, **Brněnský deník Rovnost**, lifestyleový portál pro mladé **Generace 21**, dvojjazyčný online průvodce **Prague up & coming** a turistické a informační centrum města Brna (**KAM**).

Mezi sponzory programu patří **Prodimo**, společnost, které se ve své činnosti věnuje účetnictví a daňovému poradenství, a právě společnost Prodimo poskytuje Mezipatrům účetní a finanční poradenství výměnou za propagaci ve festivalových materiálech. **Capsa.cz** pak slouží jako hlavní online úložiště veškerého materiálu, smluv a všech potřebných dokumentů festivalu a své služby festival poskytuje se slevou, opět výměnou za propagaci. **Music club Lemon**, restaurace **Áčko**, **La Corrida** a kavárna **But** jsou místa, kde se odehrával tento rok doprovodný program festivalu, **Lokál Inn**, hotel, nabízející své pokoje Mezipatrům se slevou, jelikož hosté festivalu jsou každoročními klienty hotelu. **Relax Body** a **Gay sauna David**

jsou pak sponzory, kteří poskytli tento rok festivalu menší finanční podporu a rovněž darovali do PR soutěží³⁶ dárkové poukazy na své služby.

Partneři programu jsou společnosti, které finančními i nefinančními zdroji podporují určitou konkrétní část festivalu. Tam patří **Rakouské kulturní fórum**, **Goethe Institut**, **Embassy of Israel** – instituce, které finančně podpořili pobyt zahraničních filmařů v Praze a mohli tak doprovodit své filmy na festival. Další partneři program podpořili, tím, že se ho sami účastnili, například **Art for life**, kteří se zúčastní přednášek o prevenci HIV a AIDS při školních projekcích festivalu, odborníci debatující v Brně z **Masarykovy univerzity** a další podniky, ve kterých probíhá doprovodný program festivalu – **Kino Art**, **Metro-bar**, dance studio **Art Factory**, klub **Industra** a **Vibe, Bar, který neexistuje**, **Langhans** – centrum Člověka v tísní, podniky, které podpořily festival poskytnutím služeb a dárkových poukazů v rámci doprovodného programu: **Tamawan**, **Tamasvigh**, **SmilePoint** a **It's my life** a **Liftago**.

Přátelé festivalu představují vzájemnou propagaci a oficiální podporu aktivit organizací, nicméně nejedná se o žádnou finanční formu propagace či participaci na programu (pokud není dohodnuto jinak).

Přáteli festivalu v roce 2016 jsou **Prague Pride**, kde Mezipatra rovněž pořádají v rámci festivalu promítání ve stylu letního kina pod názvem Identita ve městě, filmový festival **Jeden svět**, divadelní festival **Prague Fringe**, festival krátkých filmů zaměřený na LGTB v Cardiffu **The Iris Prize** a **queershop.cz**, který poskytuje zboží pro festivalový obchod (20 % z prodeje zboží patří festivalu).

Vývoj navázaných partnerství lze hodnotit kladně, zvážíme-li fakt, že ne každá společnost se cítí být pozitivně nakloněná k navázání partnerství s festivalem, zabývajícím se LGTB tematikou, to ostatně potvrzuje i ředitel festivalu Pavel Bicek a PR manažerka Larisa Blichová. „*Pro organizace velmi lákavá výše návštěvnosti, která dosahuje skoro 12 000 i míra dosahu sociálních sítí, která je ještě mnohonásobně vyšší³⁷, ale žánr festivalu stále ještě není pro všechny lákavý.*“ (Bicek, 2016) Na tom se oba shodují.

³⁶ Soutěže o permanentky, volné lístky, dárkové poukazy partnerů apod. v radiích a na sociálních sítích.

³⁷ V době konání festivalu dosahoval počet oslovených lidí na Facebooku téměř 200 000 a ti vytvořili přes 100 000 interakcí (Příloha III).

IV. 3. Lidské zdroje

Zapsaný spolek Mezipatra tvoří celkem 8 členů – předseda spolku a jednatel Aleš Rumpel, Anna Purkrábková, Magda Purkrábková, Marie Barvínková, Damian Machaj, Pepa Lubojacki, Pavel Bicek a Lucie Kostková. Každý z nich má jeden rozhodovací hlas o průběhu festivalu, mohou většinou odvolávat ředitele, či členy Rady Mezipater.

Festival je prakticky rozdělen do tří sekcí: Programové oddělení, PR a komunikace a Produkce. Každé z nich má vlastního vedoucího zodpovídajícího za svůj tým pracovníků a tito tři pak společně s ředitelem festivalu tvoří Radu Mezipater. Rada na pravidelných schůzích informuje všechny o postupu práce uvnitř svých oddělení a společně určují i další postup při plánování festivalu. Níže je podrobný popis organizační struktury Mezipater a rovněž i popis jednotlivých pozic. Nikdo není zaměstnán na trvalý pracovní poměr a velmi často vykonávají i jiné zaměstnání.

Popis kompetencí a povinností členů spadajících do Rady Mezipater je citován ze směrnice festivalu. Jak již bylo naznačeno výše, Radu tvoří ředitel festivalu, programový koordinátor, PR manažer a vedoucí produkce, kteří jsou zároveň vedoucími jednotlivých sekcí. *„Vedoucí oddělení plní všechny funkce metodického řízení a koordinace činností ve svém oddělení včetně personálního zabezpečení činnosti oddělení. Činnost oddělení řídí v rámci strategie schválené ředitelem/ředitelkou a je plně zodpovědný/á za její výsledky. Jedná jménem organizace navenek ve věcech týkajících se jeho/ jejího oddělení, zejména v dodavatelskoobdobratelských vztazích. Předkládá řediteli/ ředitelce návrhy na ohodnocení svých podřízených. Navrhuje řediteli/ ředitelce organizační a ostatní změny ve svém úseku. Spravuje rozpočet za agendu týkající se jeho/ jejího oddělení.“* (Rumpel, 2015)

O organizační struktuře festivalu a jednotlivých funkcích se bude v práci ještě dále hovořit, tudíž považuji za nutné celou organizační strukturu charakterizovat.

❖ Ředitel festivalu

„Ředitel/ ředitelka je manažerem projektu. Jmenuje jej/jí Předsednictvo a Revizor/ka spolku. Předsednictvu předkládá návrh rozpočtu festivalu a základních ročních ukazatelů úspěšnosti projektu a je zodpovědný za dodržení rozpočtu a naplnění ukazatelů. Zajišťuje prostředky pro financování festivalu a jejich řádné vyúčtování, navrhuje složení Rady festivalu a řídí její činnost, o které předkládá Členské schůzi měsíční zprávy. Je zodpovědný za dodržení podmínek licenční smlouvy uzavřené se „spolupřadatelem“ festivalu,

občanským sdružením STUD Brno se sídlem Bratislavská 215/31, 602 00 Brno, IČO 64330346. Garantuje provedení divácké evaluace a zhotovení závěrečné zprávy.“ (Rumpel, 2015) Ředitel festivalu³⁸ rovněž vystupuje jako veřejná tvář festivalu a je zodpovědný za shánění prostředků, ať už z veřejných či soukromých zdrojů.

- **Vedoucí produkce/výkonný produkční**

Je jedním z členů Rady festivalu. Zodpovídá za průběh příprav před festivalem a bezvadný průběh festivalu a práce spojené s jeho zahájením a ukončením. Spolupracuje s celým týmem a je styčnou osobou pro komunikaci s kiny, kde probíhá festival. Během festivalu je přítomen na místě a koordinuje práci celého produkčního týmu, může delegovat povinnosti a zároveň slouží jako krizový manažer. Je zodpovědný za hladký transport festivalových věcí mezi Brnem a Prahou, za přípravu smluv pro umělce, vyúčtování festivalu a celkovou administrativou spojenou s platbami za služby poskytnuté festivalu. Zároveň oslovuje organizace pro pořádání Ozvěn festivalu a zajišťuje jejich průběh.³⁹

- **Koordinátor dobrovolníků**

Dává dohromady zájemce o pomoc či praxi na festivalu a zodpovídá za jejich fungování před i na festivale.

Do jeho náplně patří například koordinace informačních schůzek, pověření dobrovolníků roznosem tiskovin, kontrola a odměňování jejich práce na festivale, rozvrhnutí směn pro dobrovolníky na festivale – podpora dobrovolníků je využívána hlavně pro prodej ve festivalovém obchodě, při hlavní party festivalu a dalších akcí v rámci doprovodného programu, rozdávání hlasovacích lístků pro diváckou cenu, doručování festivalových Minut⁴⁰ aj.⁴¹

³⁸ Aktuálně tento post zastává Pavel Bicek. Do roku 2014 to byl předseda spolku Mezipatra Aleš Rumpel.

³⁹ Od počátku roku 2015 je vedoucí produkce Michaela Mladá, v minulých letech to byli například Anna Cingrošová, Anna Purkrábková či Pavel Bicek.

⁴⁰ Festivalové Minuty jsou krátká shrnutí předchozích dnů a pozvání na program festivalu, která se točí každý den festivalu a promítají se v kinech před začátkem filmů.

⁴¹ Aktuálně dobrovolníky koordinuje v Praze Iva Vyčichlová, dříve například Viktor Heumann, v Brně Richard Hubert.

○ **Vedoucí kin Světozor, Lucerna, Scala a Art**

Po dobu trvání celého festivalu jsou přítomní v kině, zodpovídají za klidný průběh festivalu a projekcí.

Do náplně jejich práce spadá příprava zahajovacího a zakončovacího ceremoniálu (kontrola techniky a průběhu, rezervace míst v sále atd.), zodpovědnost za partnerské bannery v kině, kontrola dostatku propagačních materiálů ve svém kině, kontrola projekcí (aktuální festivalové Minuty, znělka, obraz, zvuk, titulky), zajištění úvodu projekcí (mikrofony, samotný úvod), a dohled nad hosty ke konkrétním projekcím. Dále je to zajištění rezervace míst v sále pro hosty a porotu, má dohled nad festivalových obchodem a nad výzdobou svého kina propagačními a festivalovými materiály.⁴²

○ **Vedoucí festivalového obchodu**

Stará se o objednávky sortimentu obchodu, zajišťuje festivalový merchandising a stará se o fungování stánku na festivale.

Do rámce jeho aktivit spadá inventura před festivalem, ocenění zboží, zodpovědnost za peníze, za inventurní list a za důkladné poučení dobrovolníků na směně o fungování obchodu. Po festivale je povinen provést další inventuru, vyúčtování a zajištění převozu zbytku věcí do dalšího festivalového města.⁴³

○ **Akreditace a protokol**

Zajišťují zvací a akreditační agendu, bezchybné fungování databáze hostů v Eventivalu⁴⁴ a konečný guestlist pro ceremoniály jak v Praze, tak Brně. Protokol je zároveň zodpovědný za rozesílání pozvánek i během dalších událostí festivalu během roku.⁴⁵

⁴² Praha: Lucerna – Marcela Macháčková, Světozor – Eliška Konývková (dříve Michaela Mladá a Anna Cingrošová), Brno: Scala – Martina Marešová, Art – Adéla Bohadlová

⁴³ Praha – Kristýna Kapounová (dříve Sára Němečková), Brno - František Georgiadis

⁴⁴ Software pro organizátory nejrozličnějších akcí sloužící jako databáze a rovněž v ní lze provádět akreditační akce a registraci pozvaných hostů.

⁴⁵ Praha – Karolína Poliaková a Libor Háva (předtím například i Pepa Lubojacki), Brno – Martina Nováková

○ **Koordinátor školních projekcí**

Součástí festivalu je i program s promítáním a následnou diskuzí s odborníky, speciálně připravovaný pro studenty středních škol, který je zaměřen na prevenci HIV, AIDS a homofobie.

Koordinátor těchto projekcí má v popisu práce zajištění programu projekcí a zodpovědnost za jejich bezvadné fungování na festivale. Dále vytváří databázi škol v Eventivalu, zve školy na jednotlivé projekce, dohlíží nad smlouvami, zařizuje hosty k projekcím, kontroluje jejich průběh, sestavuje vyúčtování a závěrečný dotazník, který slouží jako feedback pro festival.⁴⁶

○ **Doprovodný program (Off – program)**

Tato část produkce je rovněž jiná pro Prahu a Brno. Jedná se osoby, které jsou zodpovědné za výběr a provedení doprovodného programu festivalu v souladu s dramatickým konceptem a tématem festivalu. V rámci doprovodného programu jsou například uskutečňovány diskuze, výstavy, hudební produkce, party, masterclass s hosty, divadelní představení aj. Na místě je vždy zodpovědná osoba za danou část programu a koordinuje celou akci od technického zajištění po servis případným hostům. Zajišťuje smlouvy pro umělce a má starosti fakturaci jejich odměn. Tým off – programu tvoří v každém městě 2 – 4 lidé.⁴⁷

○ **Koordinátor ceremoniálů**

Stará se o slavnostní zahájení a slavnostní zakončení festivalu ve spolupráci s režisérem ceremoniálu (pokud není rovnou režisérem sám koordinátor) a zodpovídá za bezvadnou kvalitu obou večerů. Shání pro oba večery moderátory, zajišťuje rekvizity a je zodpovědný za včasné dodání scénáře večerů tlumočnicím.⁴⁸

⁴⁶ V Praze je to Miroslava Mayerová (dříve Lucie Kostková), v Brně Veronika Koubková.

⁴⁷ V Praze je to Kristýna Hněvsová, Sára Němečková a Martin Ackermann (dříve např. Kristýna Holubová a Damian Machaj). Za Brno Jan Bodnár a Adam Bureš.

⁴⁸ Od roku 2016 ceremoniály zajišťuje Anna Zatkalíková (dříve Martina Štruncová). V Brně má ceremoniály na starosti doprovodný program.

○ **Guest service**

Zajišťuje komunikaci s hosty festivalu, jejich transport, ubytování i občerstvení, stejně jako doprovodný program přes den. Funguje jako styčná osoba mezi hosty a organizátory festivalu a stará se o to, aby byl pobyt pro hosty festivalu co bezproblémovější a pohodlný.⁴⁹

• **Programový koordinátor**

„Programový ředitel/ programová ředitelka zastává funkci vedoucí/ho programového oddělení. Nad rámec kompetencí vedoucí/ho oddělení navrhuje Radě hlavní programové a komunikační strategie daného ročníku festivalu.“ (Rumpel, 2015) Personálně zajišťuje programový tým. Koordinuje práci oddělení, dohlíží nad úkoly jednotlivých dramaturgů a dalších členů programového oddělení. Spolu s dramaturgy drží konsenzus a téma programu. Zodpovídá za finalizování výběru filmů včetně konzultace s Radou festivalu. Udržuje rozpočet. Spolu s Radou festivalu implementuje program do komunikace festivalu. Zodpovídá za interní zpracování tématu a vypracovává dramaturgickou část grantových žádostí. Je nápomocný v procesu jednání s vlastníkem práv filmu.⁵⁰

○ **Dramaturgové**

Na základě pokynů programové koordinátorky formulují a udržují téma programu. Rešeršují a zadávají filmy do Eventivalu. Dle instrukcí programové koordinátorky „nakoukávají“⁵¹ filmy a ve vzájemné spolupráci je vybírají na festival. Oslovují a udržují komunikaci s přidělenými vlastníky práv (kontinuálně). Potvrzují filmy a vykonávají agendu materiálů. Fakturace - zadávají dle domluveného pracovního postupu. Přípravují podklady pro katalog/web/programovou skládačku. Uvádějí filmy a prezentují je při diskuzích s hosty po filmu. Během festivalu v případě potřeby pečují o programové hosty. Reprezentují předvýběr a výběr filmů na českých a zahraničních festivalech. Spolu s programovým koordinátorem

⁴⁹ Od roku 2016 tvoří guest service Veronika Fidrmuc Dvořáčková a Petra Hanzlíková, která se rovněž stará i o obě poroty festivalu.

⁵⁰ Od roku 2016 funguje jako Programová koordinátorka Sandra Hezinová, předtím Lucía Kajánková. Všechny programové posty jsou společné pro Prahu i Brno.

⁵¹ Běžně používaný termín pro selekci filmů v předvýběru.

zpracovávají podněty pro doprovodný program. V případě potřeby prezentují festival v médiích. Většinou tvoří 4 – 6 člennou skupinu.⁵²

- **Technická produkce**

Zálohuje digitální data, zpracovává soubory, technicky skládá bloky krátkých filmů. Nasazuje titulky do obrazu. Poskytuje podklady pro redakci Minut. Poskytuje technické specifikace.⁵³

- **Shipping coordinator**

Zajišťuje dopravu digitálních či fyzických filmových kopií. Zajišťuje převoz filmových kopií do Brna. Zajišťuje shipping školních projekcí. Odesílá filmové ceny a fakturace dle domluveného pracovního postupu.⁵⁴

- **Překladatelský servis**

Má na starosti zajištění tlumočnicků na debaty s hosty a během ceremoniálů. Zároveň je hlavním koordinátorem překladů titulků k filmům a je rovněž zodpovědný za jejich dodání do kin a zajištění jejich hladkého přehrávání v kině.⁵⁵

- **Koordinátor Minut Mezipater**

Dává dohromady redakční tým Minut (produkce, střihač, kameraman, zvukař) a dohlíží na plán natáčení a včasné doručení aktuálních Minut do kin k promítání.⁵⁶

- **PR manažer**

PR manažer ve spolupráci s Radou vymýšlí mediální plán festivalu, stará se o komunikaci s médii i s návštěvníky festivalu a hledá nové cesty k oslovení potenciálních

⁵² Jan Bodnár, Pepa Lubojacki, Jan Škoda, Aleš Rumpel, Kateřina Dvořáková (do roku 2016 i Jana Čížkovská, Radek Hosenseidl a Jakub Turčan).

⁵³ Za oba týmy funguje Tomáš Studený.

⁵⁴ Od roku 2016 je to Jan Basík, předtím například Radek Hosenseidl.

⁵⁵ To spočívá v najímání tzv. klepačů, či klikačů, kteří sedí v kině a musí ručně přehrávat s filmem titulky, které nejsou vloženy do projekce. V Praze i v Brně je za toto zodpovědná Tereza Benhartová (předtím Jana Čížkovská).

⁵⁶ Minuty fungují pouze v Praze a koordinuje je Kristýna Hněvsová.

diváků, do čehož spadá i zajištění dostatečné propagace Mezipater. Řídí PR tým a koordinuje jejich činnost, zároveň funguje jako mluvčí festivalu.⁵⁷

- **PR**

PR asistent připravuje v koordinaci tiskové zprávy a stará se o jejich doručení novinářům, zároveň funguje i jako styčná osoba mezi nimi a festivalem, stará se o propagaci hostů v tuzemských médiích a připravuje rovněž články na webové stránky Mezipater.⁵⁸

- **New media**

Koordinátor nových médií ve spolupráci s PR manažerem a Programovým koordinátorem plní předem připravený mediální plán, který se týká komunikace informací na sociálních sítích. Má na starosti správu Facebooku, Twitteru i Instagramu a relazuje na nich sérii online kampaní k čemuž využívá i formu placených příspěvků, které sám vytváří.⁵⁹

- **Koordinátor fotografů**

Koordinátor fotografů sestavuje v návaznosti na program festivalu plán focení a zajišťuje potřebné fotografie na dané události. Výsledné fotografie upravuje a poskytuje včasné dodání New media koordinátorovi a řediteli festivalu.⁶⁰

- **Web editor**

Editor webových stránek se stará o podobu a zabezpečení webu festivalu, průběžně jej aktualizuje na pokyny vedoucích sekcí a dodává na něj nové články, fotografie a program.⁶¹

- **Katalog editor**

Má na starosti celkovou podobu katalogu od materiálu k tisku až po jeho korekci. Zajišťuje od vedoucích sekcí všechny potřebné informace k prezentaci v tištěném katalogu a skládacích letácích, od fotografií, synopsí k filmům, popis režisérů, poroty, festivalových

⁵⁷ Za Prahu i částečně za Brno funguje jako PR manažerka Larisa Blichová, v Brně ji asistuje Karla Melichová a Martin Bartoš.

⁵⁸ Za Prahu i Brno takto funguje Marie Barvínková, v minulosti například Jan Škoda.

⁵⁹ Za oba týmy festivalu funguje Jiří Markvart.

⁶⁰ V Praze Michaela Karásek Čejková

⁶¹ Toto má v Praze a částečně i Brně na starosti Lenka Marečková, v Brně asistuje Martin Bartoš.

míst, ale i prostoru pro reklamu partnerů a zajištění log a to včetně zajištění podkladů pro anglický předklad. Pravidelně konzultuje s grafiky a tiskárnou výslednou podobu.⁶²

❖ **Koordinátor Brna**

Jak již bylo zmíněno, festival funguje ve dvou městech se společným programem, ale odlišným produkčním týmem. Ani by nebylo možné během příprav obě města efektivně zvládnout připravit na festival, obzvláště sídlí-li zodpovědné osoby v jiných městech. Proto mezi sebou musí oba týmy spolupracovat a vzájemně se informovat o postupech své práce. Tento úkol zajišťují převážně vedoucí sekci a spojovací osobou v Brně je jeho manažer.

„Manažer Brna koordinuje brněnský organizační tým, má přehled o všech složkách a podílí se na všech zásadních rozhodnutích. Domlouvá spolupráci a její podmínky s kiny a institucemi (např. Moravská galerie, Masarykova univerzita). Tvoří a průběžně kontroluje čerpání rozpočtu pro brněnskou část festivalu. Připravuje smlouvy s kiny, účinkujícími, partnery apod. Spolupracuje s PR Brna na kampani a vystupuje s ní / místo ní v médiích. Je hlavní spojkou s pražskou částí. Zajišťuje potvrzení o praxi, daru, účetní doklady, manipulaci s penězi, zpracovává vyúčtování včetně přehledu návštěvnosti.“⁶³

V rámci týmových evaluací, které se vedou ve formě neformálních rozhovorů (každý z vedoucích sekcí má na své členy týmu připravené otázky, nicméně styl rozhovoru je velmi volný a spíše spontánního charakteru za účelem dosažení, co nejpřirozenějších reakcí), je zřejmé, že tato organizační struktura funguje velmi dobře a organizační štáb je takto spokojen a daří se mu dobře plnit zadané úkoly. Velmi dobře funguje rozdělení na tři oddělení s jedním zastřešujícím prvkem (ředitel). Takto mezi sebou mohou všichni úzce komunikovat svou práci a popřípadě se radit o dalším postupu ve svých odděleních.

IV. 4. Finanční zdroje

Co se týče charakteristiky finančních zdrojů festivalu, jsou, jako většina neziskových organizací, závislé na vícezdrojovém financování. Cílem je mít každý rok vyrovnaný rozpočet či mít přebytek, který se převede do dalšího roku.

⁶² Katalog je pro festival jen jeden a od roku 2016 jej edituje Karolína Poliaková, předtím například Daniel Machill.

⁶³ Od roku 2015 je brněnskou manažerkou Markéta Klišová, její předchůdkyně byla Kristýna Malíková.

V tabulce 5 je k vidění navržený položkový rozpočet festivalu na rok 2016. Náklady i příjmy jsou sestavovány dle minulých let a každý vedoucí sekce je zodpovědný za svou část rozpočtu – Koordinátor Brna za Brno, programový koordinátor za Program, který tvoří nejnákladnější část rozpočtu (výdaje spojené s projekčními poplatky, shippingem a reprezentací festivalu) atd. Všechny položky velmi zřejmě ukazují stavbu celého festivalu a rozpočet takto v podstatě shrnuje celý jeho chod v kontextu předešlých informací obsažených v diplomové práci.

Grantová politika a shánění finančních prostředků obecně, je v náplni práce ředitele festivalu, popřípadě předsedy sdružení a programového koordinátora. Své příjmy dále festival získává ze vstupného v kinech, které se dělí v poměru 40:60 pro festival, příjmu ze vstupného na doprovodných akcích (off program), jako jsou určité přednášky a parties. 20 % zisku z prodeje předmětů ve festivalovém obchodě jde rovněž do příjmů mezipaterního rozpočtu, příjmy ze vstupného školních projekcí (vstupné na tyto projekce činí 50 Kč) a marže z poskytnutých filmových projekcí pro regionální Ozvěny Mezipater. Položka Adopce představuje příjem z příspěvku veřejnosti⁶⁴. Převod je pak převod prostředků z minulého roku. Jak vidno, do roku 2016 tato částka činila 0 Kč, organizace vyčerpala všechny své prostředky s koncem předchozího roku.

Mezi příjmy a výdaji existuje bilanční vztah – pokud příjmy nedosahují předpokládané výše – je nutno snížit výdaje o odpovídající částku. Většinou se jedná o omezení nákladů na materiál a tisky, popřípadě osoby, jelikož k případným odměnám dochází u většiny členů organizačního štábu jen v případě, dostojí-li spolek všem svým závazkům.⁶⁵

Míra autarkie (soběstačnosti) bude vždy směřovat k hodnotě 1, jelikož to je i cíl spolku (podíl celkových výnosů a nákladů hlavní činnosti, 1 znamená 100 % pokrytí nákladů z výnosů).

⁶⁴ Více o adopcích v kapitole analýzy makrookolí Mezipater.

⁶⁵ Mezipatra velmi dlouho fungovala vždy na principu dobrovolnosti. Před několika lety však bylo rozhodnuto, že není možné nadále festival připravovat bez alespoň určité finanční odměny pro jeho organizační tým. Většina osob na výše zmíněných pozicích tak dostává po skončení festivalu určitou výši finančního ohodnocení, jako jednorázovou odměnu.

Tabulka 6 - Rozpočet MQFF Mezipatra na rok 2016, zdroj autorka

PŘÍJMY		VÝDAJE			
SFKM	700 000	BRNO	provoz	1 000	142 000
MKČR	600 000		ceremoniály	4 000	
HLMP	390 000		offprogram	20 000	
SMBрно	60 000		propagace	40 000	
Převod	0		školy	3 000	
Avast	50000		materiál	4 000	
US Embassy	123000		lidé	70 000	
Goethe Institut	0	PROVOZ	licenční poplatek STUD	50 000	461 340
Ozvěny	40 000		Eventival	90 750	
Qshop	30 000		Pojištění	7 290	
Vstupné Brno	80 000		Bankovní poplatky	4 200	
Vstupné Praha	250 000		Žadatelský poplatek SFKM	5 000	
Off Brno	30 000		Kancelářské potřeby	3 000	
Off Praha	35 000		Cestovné (team)	60 000	
Školy Brno	10 000		Služby - queershop	15 000	
Školy Praha	20 000		Poplatky SFKM	1 000	
Adopce	25 000		Poplatky OSA	2 000	
CELKEM	2 443 000		Pokuty a úroky	500	
veřejné	1 750 000		Kursově ztráty	9 600	
	72%		Příspěvky - telefon	10 000	
			Občerstvení	50 000	
			Poštovné	3 000	
			Lidé	150 000	
		PROGRAM	Projekční poplatky	320 000	836 000
			Služby - překlady	100 000	
			Kurýrní služby	70 000	
			Approved	10 000	
			Ubytování a doprava hostů	150 000	
			Celní poplatky	1 000	
			Dropbox/Cinando/Festivalscope	2 000	
			Nákup nosičů	3 000	
			technický produkční	15 000	
			redaktor katalogu	15 000	
			guestservice	10 000	
			další lidé	140 000	
		PR	Grafika a dtp	100 000	550 000
			Znělka	40 000	
			Minuty z Mezipater	40 000	
			Inzerce a propagace	210 000	
			Překlady webu a katalogu	10 000	
			Fotodokumentace	20 000	
			Lidé	130 000	
		PRODUKCE	Materiál, merchandising	50 000	454 000
			Tisk a kopírování	110 000	
			offprogram Pha	80 000	

ceremoniály Pha	6 000
výroba cen	15 000
školy Pha	3 000
Approved	40 000
Identita ve městě	20 000
Lidé	130 000
CELKEM	2 443 340

Žluté číslo 72 %, pak ukazuje podíl veřejných prostředků na celkových příjmech. Ideálnější jsou samozřejmě nižší hodnoty; čím více je spolek samostatnější, tím lépe čelí náhlým krizím v podobě snížení státních dotací, či ztráty sponzorství. Organizace, které jsou plně závislé na finanční podpoře jiných subjektů, nemívají dlouhý životní cyklus.

Do budoucna rovněž nelze předpokládat navýšení podpory z veřejných rozpočtů – rozdělování dotací je závislé na výši prostředků, které mohou organizace žadatelům rozdělovat.

V. Analýza spolehlivosti a důvěryhodnosti organizace

Analýza spolehlivosti a důvěryhodnosti organizace (ASNO) je poměrně jednoduchou metodou pro určení stavu neziskové organizace a je rovněž součástí interní strategické analýzy.

Analýza se zaměřuje na 10 kritérií hodnocení, které jsou všechny ohodnoceny slovně i číselně od 1-5 (1 představuje nejlepší hodnocení, 5 nejhorší). Ke každé známce je přiřazen jednoduchý slovní komentář, díky kterému se dá velmi dobře každý aspekt ohodnotit.⁶⁶

V tabulce 6 jsou ohodnocena jednotlivá kritéria s ohledem na specifika MQFF Mezipatra a dále následuje jednoduché odůvodnění hodnocení.

Cíle NNO – spolek zatím neformuloval žádné konkrétní cíle, a tudíž nejsou ani nikde prezentované. Ředitel na valné poradě předkládá cíle pro další ročník festivalu, nicméně ty nejsou veřejně prezentovány a zná je jen velmi úzký okruh lidí. Na druhou stranu poslání je dobře definováno, i když pouze ve směrnících festivalu. Proto je výsledné hodnocení 4.

⁶⁶ Více v Příloze IV.

Organizační struktura – je jasně známá a každá funkce má své vymezené pravomoci a povinnosti. Každý rovněž ví, kdo je jeho zodpovědný vedoucí. Z tohoto hlediska je hodnocení 1.

Způsob prezentace (sama sebe) – spolek využívá k prezentaci převážně sociálních sítí, a tuto činnost má na starosti koordinátor, který systematicky zpracovává informace o konaných událostech související s festivalem, odpovídá na dotazy a neustále aktualizuje časový plán zveřejňování příspěvků a jejich obsah. Hodnocení je za 1.

Struktura zdrojů financování – festival je financován za pomoci vícezdrojového financování, výnos z veřejných rozpočtů pak značně převyšuje zisk z hlavní činnosti a zdroje tedy nejsou úplně vyrovnané. Hodnocení za 2.

Výnosově nákladová autarkie v hlavní činnosti – poměr výnosů a nákladů je dlouhodobě vyrovnaný, nicméně jen velmi zřídka se stane, že by výnosy převyšovaly náklady nějak výrazně. Proto hodnocení 3.

Účelnost vynaložení zdrojů – veřejně není sdělováno, v jaké výši byly prostředky od partnerů získány, jak přesně byly využity. Všem se sice posílá výroční zpráva obsahující shrnutí proběhnutého ročníku a mediální výstupy, ale žádnou konkretizaci rozpočtu. Hodnocení 5.

Vnitřní veřejnost – tým je víceméně stabilní a svou práci odvádí dobře a bez větších konfliktů mezi sebou, mnozí hodnotí výbornou atmosféru v týmu jako jeden z hlavních motivátorů práce na festivale. Hodnocení 1.

Účetnictví a audit – firma využívá služeb odborné ekonomky a účetní, která vede přehledné účetnictví celého festivalu a připravuje veškeré podklady pro daňové přiznání. Nicméně tyto podklady nejsou veřejně přístupné. Proto hodnocení za 5.

Transparentnost – všechny informace o činnosti organizace jsou aktualizovány a zveřejňovány na webových stránkách festivalu i na sociálních sítích. Spolek rovněž zasílá svým sponzorům a partnerům výroční zprávu po skončení ročníku festivalu, nicméně nezveřejňuje ji. Proto hodnocení za 3.

www stránky – stránky festivalu jsou pod dohledem svého koordinátora a jsou pravidelně aktualizovány, obsahují statut festivalu, jsou propojeny se sociálními sítěmi, poskytují informace o formách podpory festivalu i informace pro novináře. Hodnocení za 1.

Tabulka 7 - ASNO hodnocení Mezipater, zdroj autorka

Kritérium	Hodnocení	Popis
Cíle NNO	4	Obecné fráze
Organizační struktura	1	Přehledná, popsaná pracovní místa s pravomocemi a odpovědností, funkční orgány
Způsob prezentace (sama sebe)	1	Poskytuje jasné, pravdivém objektivní informace, systematická
Struktura zdrojů financování	2	Více než tři - nevyrovnané
Výnosově nákladová autarkie v hlavní činnosti	3	Vyváženě strukturované, výnosy jsou menší než náklady
Účelnost vynaložení zdrojů	5	Žádné informace
Vnitřní veřejnost	1	Stabilní nadšený tým
Účetnictví a audit	5	Nezveřejněny
Transparentnost	3	Částečné zveřejnění
www stránky	1	Aktuální, dobré vyhledávání, obsahuje údaje o poslání, činnostech, hospodaření, interaktivní pro fundraising
	2,6	

Celkové hodnocení spolehlivosti a důvěryhodnosti organizace je 2, 6. V některých aspektech si vede výborně, špatné hodnocení organizace získala hlavně díky nezveřejňování větších faktů o své finanční činnosti. Je tedy nutné vyhodnotit důvody managementu k tomuto kroku a zvážit lepší transparentnost podrobností o hospodaření spolku.

VI. Syntéza a vyhodnocení

Tato kapitola se zabývá syntézou a vyhodnocení stavu MQFF Mezipatra a následným vyvozením závěrů a návrhu dalšího směřování festivalu. K tomu se většinou užívá nástrojů SWOT analýzy. Velká většina lidí i bez ekonomického zaměření zná základní podobu této analýzy – rozdělení na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Opravdu důkladně provedená SWOT analýza je mnohem komplexnější a složitější a v mnohém podobné strategické analýze, tudíž pro potřeby práce využiji jen její základní podobu.

K charakterizaci výše zmíněných 4 aspektů Mezipater dle SWOT analýzy využiji poznatky získané z této práce a provedené interní SWOT analýzy za každé oddělení organizačního štábu – program, PR a produkce.

a) Silné stránky

Mezi jedny z nejsilnějších stránek festivalu se řadí kvalitní program, kvůli kterému se návštěvníci na festival vrací, jsou na něj velmi dobré ohlasy v médiích i od hostů. S tím úzce souvisí i výborná atmosféra festival a festivalových kin, kterou ve svém hodnocení zmiňují jak návštěvníci, tak členové organizačního štábu. Opakovaná návštěvnost je rovněž devízou festivalu, stejně jako velký počet dobrovolníků, kteří se účastní příprav Mezipater a zapojují se do jeho chodu každý rok.

Partnerství České televize a další významná partnerství, která se daří každý rok navazovat s nejrůznějšími institucemi je silnou stránkou festivalu a skrývá v sobě další potenciál do budoucna.

Grantová politika Mezipater je rovněž na velmi dobré úrovni – daří se získat prostředky z veřejných rozpočtů v požadované výši a žádosti o získání finanční podpory jsou úspěšné. Více zdrojové financování festivalu je obecně kladným znakem při charakteristice festivalu.

MQFF Mezipatra nemají v tuto chvíli žádnou větší konkurenci, která by ohrožovala existenci festivalu.

Velmi dobře strukturovaná organizační struktura a vymezení funkcí jednotlivých členů štábů je rovněž jednou z nejsilnějších stránek festivalu, kterou se festivalu daří ještě každý rok zlepšovat.

Výborná komunikace a prezentace festivalu na sociálních sítích a webových stránkách je na velmi vysoké úrovni a jako hlavní komunikační kanál působí velmi dobře.

b) Slabé stránky

Jako slabou stránku festivalu hodnotím neexistující vymezení dlouhodobých a krátkodobých cílů festivalu, to vzhledem k dalšímu plánování strategie není pozitivní bod. S tím se dále pojí neveřejná evidence účetní závěrky a výroční zprávy.

V rámci filmových festivalů mají Mezipatra lehce zvýšené vstupné.

Nízká návštěvnost brněnské části a styl propagace Brna je poměrně odlišný od pražské části a není ideální pro další celkovou image festivalu.

c) Příležitosti

Zakotvená podpora neziskových organizací v oficiálních vládních dokumentech je velmi dobrým příslibem pro další pokračování činnosti festivalu.

Růst HDP, nižší míra inflace, rostoucí hrubá mzda, stabilní kurz, ochota lidí dávat peníze na kulturu a další zkoumané makroekonomické ukazatele naznačují pozitivní vývoj ekonomiky a tím pádem i velmi dobrý předpoklad, že spotřební jednání obyvatel se nebude v nejbližších letech výrazně měnit a ohrožovat tak chod festivalu.

Zaměření se na heterosexuální publikum by měl být do budoucna jeden z cílů organizace; část návštěvníků má většinovou sexuální orientaci a je nutné, aby vedení festivalu bralo tento fakt v potaz při plánování programu festivalu.

Zaměření na cizince je rovněž dalším krokem, který by měl festival učinit v dalších fázích svého vývoje – lépe využívat zahraničních webových stránek, skupin na sociálních sítích, společností zabývajících se turismem apod.

Větší propojenost pražské a brněnské části festivalu by mělo být prioritou při dalším směřování festivalu.

Existuje zde nenaplněný potenciál v oblasti finanční podpory veřejnosti, systém adopcí je sice jednou ze zavedených forem, ale je třeba do budoucna tento systém dále zdokonalovat.

d) Hrozby

Vznik dalšího filmového festivalu zaměřeného na LGTB je rozhodně největší hrozbou, které festival musí čelit. Nicméně bariéry vstupu do odvětví jsou veliké a pravděpodobnost nastání nízká.

Zvyšování projekčních poplatků za filmy a jejich transport může v budoucnu ohrozit kvalitu programu.

Vyhoření členů organizačních členů štábu, častá fluktuace zaměstnanců – to je hrozba, které čelí většina neziskových organizací a je nutné zaměstnance neustále motivovat, komunikovat s nimi a udržovat tak stabilní, výkonný tým.

Podíl příjmů z veřejných rozpočtů na celkových příjmech, obecně ztráta veřejné podpory festivalu může vést k nevyrovnanému rozpočtu a záporné bilanci. Vedení organizace musí dbát na vyrovnanost příjmů a výdajů a udržovat tak stabilní finanční situaci festivalu. (Hezinová, 2016) (Mladá, SWOT analýza produkce, 2016) (Blichová, SWOT analýza PR, 2016).

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo určit stav organizace a za pomoci metod strategické analýzy a neformálního rozhovoru vyvodit doporučení pro další činnost organizace, určit její silné stránky a naopak předvídat hrozby, kterým by mohla organizace do budoucna čelit.

Sedmnáct let pro fungování organizace bez jakékoliv hlubší strategie a vymezených cílů není málo. Nutno dodat, že při jejím zakládání i dalším vedení. Nestály v čele organizace osoby s jakýmkoliv vyšším ekonomicko-managereským vzděláním. Mezipatra dále svou činnost zdokonalují a návštěvnost neklesá, nicméně pro udržují tohoto stavu a zamezení stagnace organizace, je nutné začít činnost organizace více koordinovaně plánovat.

Díky analýze makro a mikro okolí, vnitřních zdrojů a schopností a analýze spolehlivosti a důvěryhodnosti organizace, jsem získala řadu informací které dané do kontextu, mi pomohly vyvodit odpovědi na zadané otázky.

Mezi nejsilnější stránky festivalu patří kvalitní program a atmosféra festivalu, díky které se na něj opakovaně vrací návštěvníci, a pro zaměstnance vytváří jeden z hlavních motivátorů, proč z festivalu neodcházet. I díky tomu se festivalu daří získávat podporu jak z veřejných tak i soukromých zdrojů a filmy patří v kinech k nejnavštěvovanějším festivalovým produkcím.

Mezi hrozby patří možnost vzniku alternativního festivalu zaměřeného na LGTB tematiku, v tomto případě by musel festival pozorně sledovat činnost tohoto svého konkurenčního spolku. Velmi časté je taky možný odchod členů štábu z důvodu vysoké časové náročnosti příprav festivalu, ještě s ohledem na fakt, že odměna za práci je v podstatě symbolického charakteru. K větší profesionalitě by dále pomohlo mít vlastní kancelářské prostory pro schůze týmu i d klienty. Dále by se měl festival zaměřit na zlepšené image brněnské části festivalu, která je v porovnání s Prahou na horší úrovni.

Celkově je organizace na velmi dobré úrovni, jedinečnost programu a dobrá pověst z festivalu činí jednou z neočekávanějších queer akcí roku a svým lidsko-právním rozměrem pomáhá ke zvyšování tolerance a otevírání témat, která se běžně na filmových festivalech neřeší. Svým rozpočtem, rozhodně nepatří mezi největší filmové festivaly v republice (ani v Praze), ale svou profesionalitou a návštěvností se vyrovnává (i převyšuje) své nejbližší konkurenty.

Doufám, že tato práce napomůže festivalovému vedení k lepšímu plánování činnosti a festival se bude dále rozvíjet a nadále vzdělávat a bavit své diváky.

POUŽITÉ ZDROJE

LITERATURA

1. Boukal, P., & kolektiv. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing.
2. de Valck, M., Kredell, B., & Loist, S. (26. únor 2016). *Film festivals - history, theory, method, practise*. Abingdon, Velká Británie.
3. Ečerová, M. (Květen 2016). Diplomová práce - *Strategická analýza neziskové organizace Stará škola*. Praha.
4. Hanzalová, L. (6. květen 2016). Diplomová práce - *Strategická analýza organizace OD5K10, z.s.* Praha, Česká republika.
5. Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
6. Iordanova, D. (2009). *The Festival Circuit*. Londýn: St Andrew Film Studies Publishing.
7. Malíková, Kristýna. (10. srpen 2014). Diplomová práce - *Situační analýza a návrh optimalizace využití zdrojů QFF Mezipatra*. Brno, Brno, Česká republika.
8. Müllerová, M., & kolektiv. (2011). *Dobrovolníci pro kulturu*. Praha: Česká kancelář programu Culture.
9. Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.
10. Sokolová, M., & kolektiv. (2015). *Základy managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus.
11. Soukup, J., & kolektiv. (2012). *Makroekonomie*. Praha: Management Press.
12. Vostrovský, V., & Štůsek, J. (2008). *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: AGNES.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

13. ANNOJMK. (květen 2014). Získáno červen 2016, z *Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje*: <http://www.annojmk.cz/spolek>
14. Boukal, P. (2015). ASNO14. Získáno 1. prosinec 2016, z Course Hero: <https://www.coursehero.com>
15. Brabec, T. (2015). *Demografie, bydlení a veřejná vybavenost: Demografie*. Praha, Česká republika. Dostupný také z http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/Demografie/2_Demografie_2015-06-29_final.pdf
16. ČSÚ. (listopad 2016). *HDP 2016, vývoj hdp v ČR*. Získáno 9. listopad 2016, z Kurzy.cz: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika>
17. ČZÚ. (6. květen 2016). *Městské části hlavního města Prahy*. Získáno 5. listopad 2016, z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz>
18. ČZÚ. (23. prosinec 2014). *Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu - 2011*. Získáno 6. listopad 2016, z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/>
19. EU, G. p. (2001). *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brusel. Dostupné z https://www.europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf
20. FestivalFF. (2016). *Festival francouzského filmu*. Získáno 10. listopad 2016, z Festival francouzského filmu: <http://www.festivalff.cz/>
21. Holý, D. (listopad 2016). *Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2016*. Získáno 14. listopad 2016, z Kurzy: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
22. Jagose, A. (1996). *Queer Theory*. Získáno 15. říjen 2016, z Australian Humanities Review: <http://www.australianhumanitiesreview.org/>
23. JedenSvět. (2016). *O festivalu*. Získáno 10. listopad 2016, z Jeden svět: <https://www.jedensvet.cz/>

24. Kurzy. (5. listopad 2016). *Grafy kurzů měn*. Získáno 5. listopad 2016, z Kurzy.cz: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
25. Mezipatra. (2010). *Ohlédnutí za minulými ročníky*. Získáno 19. říjen 2016, z Mezipatra: <http://www.mezipatra.cz/>
26. Mezipatra. (říjen 2016). *Statut festivalu*. Získáno 10. listopad 2016, z Mezipatra: <http://www.mezipatra.cz/>
27. MK. (2015). *Integrovaná strategie podpory kultury na léta 2015 - 2020*. Praha, Český republika. získáno z https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/koncepce-2015-2020-1847.doc
28. Mrázek, J. (listopad 2016). *Inflace - 2016, míra inflace a její vývoj v ČR*. Získáno 5. listopad 2016, z Kurzy: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
29. nakluky.cz. (6. duben 2014). *Rozhovor: Byl u vzniku Mezipater a předsedal STUDu. Čím prošel gay aktivista Martin Strachoně?* Získáno 17. říjen 2016, z nakluky.cz: <http://www.nakluky.cz/>
30. Neziskovky. (2015). *Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014 - 2016*. Získáno červen 2016, z Neziskovky.cz: www.neziskovky.cz
31. neziskovky.cz. (2016). *Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 - 2013*. www.neziskovky.cz
32. Neziskovy.cz. (2015). *Typy neziskových organizací*. Získáno červen 2016, z Neziskovky: www.neziskovky.cz
33. NOZ. (2002). *Zákony pro lidi*. Získáno červen 2016, z Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů: <http://www.zakonyprolidi.cz/>
34. redakce. (15. červenec 2016). *České domácnosti bohatnou*. Získáno 6. listopad 2016, z Místo prodeje: <http://www.mistoprodeje.cz/clanky/vyzkumy-a-jina-cisla/ceske-domacnosti-bohatnou/>
35. Salamon, L., & Anheier, H. (1992). *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. The Johns Hopkins University, Institute for Policy

- Studies. Baltimore: The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.
Dostupné z: ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/.../2011/.../CNP_WP3_1993.pdf
36. Škarabelová, S. (2005). *Definice neziskového sektoru*. Získáno červen 2016, z http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/138-scan22-definice-neziskoveho-sektoru.pdf
37. tísní, Č. v. (2016). *Cena Homo Homini*. Získáno 10. listopad 2016, z Člověk v tísní: <https://www.clovekvtisni.cz/>
38. Vláda. (29. červenec 2015). Státní politika vůči NNO na léta 2015 - 2020. Praha, Česká republika. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/vvzpo/aktuality/Smernice-c--2-2016_1.pdf

OSTATNÍ ZDROJE

39. Bicek, P. (15. říjen 2016). *Osobní rozhovor* - MQFF Mezipatra. (M. Mladá, Tazatel)
40. Blichová, L. (16. říjen 2016). *Osobní rozhovor* – MQFF Mezipatra. (M. Mladá, Tazatel)
41. Hezinová, S. (14. říjen 2016). *Osobní rozhovor* – MQFF Mezipatra. (M. Mladá, Tazatel)
42. Janeček, A. (20. prosinec 2015). *Mezipatra, 16.ročník, výsledky ankety, doporučení*, Praha/Brno, 2015. Power pointová prezentace . Praha, Česká republika.
43. Mladá, M. (30. květen 2015). *Charakteristika Queer Filmového Festivalu Mezipatra, seminární práce*. Praha, Česká republika.
44. Rumpel, A. (únor 2015). *Směrnice o organizování Queer Filmového Festivalu Mezipatra*. Praha, Praha, Česká republika.
45. Rumpel, A. (16. říjen 2016). *Osobní rozhovor* – MQFF Mezipatra. (M. Mladá, Tazatel)

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Typy NNO dle funkcí, zdroj: (Neziskovy.cz, 2015)	14
Obrázek 2 - Etapy plánování strategie v organizaci, zdroj: (Vostrovský & Štůsek, 2008).....	23
Obrázek 3 - Porterův model 5 sil, zdroj (Vostrovský & Štůsek, 2008).....	27
Obrázek 4 - Meziroční % změna inflace, zdroj: (Mrázek, 2016).....	45
Obrázek 5 - Vývoj kurzu EUR/CZK, zdroj: (Kurzy, 2016)	47
Obrázek 6 - Výdaje domácností na spotřebu za rok 2015, zdroj: (redakce, 2016)	48
Obrázek 7 - Měsíční výdaje domácností na spotřebu v CZK, zdroj: (redakce, 2016) .	48
Obrázek 8 - Věk návštěvníků festivalu (Janeček, 2015)	56
Obrázek 10 - Návštěva Mezipater (Janeček, 2015).....	57
Obrázek 11 - Navštívené ročníky, zdroj: (Janeček, 2015)	58
Obrázek 12 - Shlédnuté filmy, zdroj: (Janeček, 2015).....	58

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vývoj HDP v ČR, zdroj: (ČSÚ, 2016), upraveno autorkou	44
Tabulka 2 - Vývoj průměrné mzdy v ČR, zdroj: (ČSÚ, 2016), upraveno autorkou	46
Tabulka 3 - Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího ukončeného vzdělání v krajích ČR k 26. 3. 2011, zdroj: (ČZÚ, 2014), upraveno autorkou	49
Tabulka 4 - Vývoj stavu obyvatelstva v hl. m.. Praha, zdroj: (ČZÚ, Městské část hlavního města Prahy, 2016), upraveno autorkou.....	50
Tabulka 5 - Důvody návštěvy festivalu, zdroj: (Janeček, 2015)	57
Tabulka 6 - Rozpočet MQFF Mezipatra na rok 2016, zdroj autorka	74
Tabulka 7 - ASNO hodnocení Mezipater, zdroj autorka.....	77

Seznam příloh

Příloha I - Počet neziskových organizací, zdroj: (Neziskovky, 2015), zdroj dat: Český statistický úřad.....	I
Příloha II - Tisková zpráva 2015, zdroj autorka.....	I
Příloha III - Velikost dosahu a interakcí na Facebooku v době od 1. - 7. listopadu 2016, zdroj: Facebook statistics	III
Příloha IV - Analýza spolehlivosti neziskové organizace ASNO14, zdroj: (Boukal, ASNO14, 2015).....	III

PŘÍLOHY

Příloha I - Počet neziskových organizací, zdroj: (Neziskovky, 2015), zdroj dat: Český statistický úřad

Rok	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Zapsané ústavy	Církevní organizace	Spolky	Pobočné spolky
2014 (prosinec)	508	1 407	2926	123	4 158	86 956	26 118
2015 (květen)	495	1 442	2912	206	4 156	87 698	26 225
2015 (prosinec)	505	1 518	2 894	388	4 166	89 584	26 423
2016 (březen)	505	1 544	2 865	488	4 166	90 412	26 463
2016 (červen)	510	1 574	2 840	557	4 170	91 307	26 583

Příloha II - Tisková zpráva 2015, zdroj autorka

Skončila brněnská část festivalu Mezipatra. Diváckou cenu získala „feministická pohádka“

- Skončil 16. ročník queer filmového festivalu Mezipatra.
- V Praze se konal od 5. do 12. listopadu, v Brně od 12. do 18. listopadu. Celkem ho v obou městech navštívilo 11 700 lidí.
- Diváckou cenu získalo nizozemské drama *Antonia (Antonia's Line)*.

Festival Mezipatra má za sebou úspěšný ročník: během dvou týdnů celkem 11 700 divákům představil 66 filmů s queer tematikou. Kromě soutěžních hraných snímků, šestice dokumentů, retrospektivní sekce a zvláštního uvedení dramatu *54: The Director's Cut* mohli zhlédnout také sedm bloků krátkých filmů.

Divácká cena a další ocenění

Na slavnostním zakončení brněnské části byl vyhlášen snímek, který získal diváckou cenu: je jím *Antonia*, drama režisérky Marleen Gorris z roku 1995. „Feministickou pohádku“ o matce a dceři, které se po konci druhé světové války ujmou hospodářství na nizozemském venkově, uvedla Mezipatra v rámci retrospektivní sekce. Její popularita u českých diváků přispěla k celkovému úspěchu ženských filmařek, všechny tři hlavní festivalové ceny totiž letos připadly režisérkám.

Ocenění nejlepším celovečerním a krátkých filmům předali pořadatelé už 12. listopadu v rámci zakončení pražské části. Cenu hlavní poroty pro nejlepší celovečerní film získal filmový debut italské režisérky Laury Bispuri *Navždy pannou (Vergine giurata)* o albánské

ženě, která se podle zvykového práva stane mužem a vzdá se fyzické lásky. Zvláštní uznání pak porota udělila snímku Nathana Nicholovitcha ***Kam padá stín (De l'ombre il y a)***.

Cenu pro nejlepší krátký film obdržel od studentské poroty švédský snímek **9:55-11:00, Ingrid Ekman, bytem Bergsgatan 4B (9:55-11:00, Ingrid Ekman, Bergsgatan 4B)** režisérek Cristine Berglund a Sophie Vukovic. Zvláštní uznání získal snímek o mládí dramatika Ladislava Stroupežnického ***Furiant***, který natočil český režisér Ondřej Hudeček.

Festivaloví hosté a off program

Pražská část Mezipater letos přivítala hosty z osmi zemí světa, mimo jiné režiséra filmu **54: The Director's Cut Marka Christophera**, indického dokumentaristu **Parveze Sharmu**, který přivezl dokument ***Hříšník v Mekce (A Sinner in Mecca)***, a francouzského herce Davida D'Ingéa, který ztvárnil hlavní roli ve zmiňovaném dramatu ***Kam padá stín***.

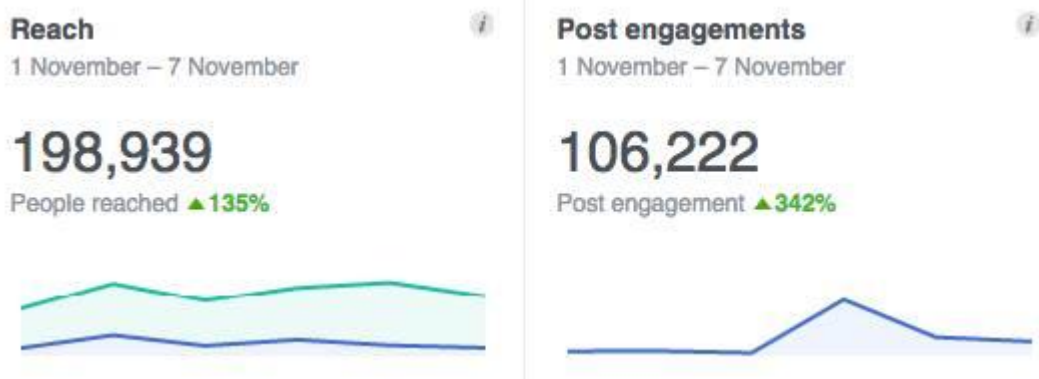
Festival lákal diváky také na diskuse a přednášky s odborníky. V Praze promluvili například britský trans* aktivista a youtuber **Fox Fisher**, barmský bojovník za lidská práva **Aung Myo Min** a americká queer teoretička **Karen Tongson**, debatovalo se také o fenoménu „teplé“ fonetiky. V Brně proběhla panelová diskuse o queer filmu a televizi Mezipatra Talks, nabito bylo i na vyjízdce po místech spjatých s queer historií města, kterou uspořádala Společnost pro queer paměť.

Úspěch slavily také letošní večírky. Hlavní pražská party se jmenovala Something Must Shake: klub NEONE tentokrát za přispění Goethe Institutu přivítal berlínskou rezidentku, elektropopovou producentku, zpěvačku a DJku Jam Rostron alias **Planningtonrock**. Na největší party brněnské části s názvem Good VIBERations pak hostovali pražští DJs Floex a Urxins.

Festivalové ozvěny

Na Mezipatra během roku navážou i další akce. Regionální festivalové ozvěny se letos budou konat už podeváté v **Olomouci** od 18. do 22. listopadu; v **Liberci** proběhnou letos poprvé, a to od 27. do 29. listopadu. V Praze se připravují pravidelné filmové projekce pod názvem Mezipatra Approved a v srpnu 2016 tradičně přibude letní kino v rámci Prague Pride. Pro více informací mohou zájemci sledovat Facebook Mezipatra QFF a webové stránky festivalu www.mezipatra.cz.

Příloha III - Velikost dosahu a interakcí na Facebooku v době od 1. - 7. listopadu 2016, zdroj: Facebook statistics



Příloha IV - Analýza spolehlivosti neziskové organizace ASNO14, zdroj: (Boukal, ASNO14, 2015)

Analýza spolehlivosti neziskové organizace – ASNO14

	HODNOCENÍ				
KRITERIUM	1	2	3	4	5
Cíle NNO	Jasně formulované, srozumitelně prezentované	Formulované, neprezentované	Nejasně formulované, víceznačné	Obecné fráze	Nejsou formulované
Organizační struktura	Přehledná, popsána pracovní místa s pravomocí a odpovědností, funkční orgány	Přehledná, popsána pracovní místa s pravomocí a odpovědností, neobsazené některé orgány, střety zájmů	Uvedena bez popisu pracovních míst	Nesrozumitelná	Chybí
Způsob prezentace (sama sebe)	Poskytuje jasné, pravdivé, objektivní informace, systematická	Pravdivá, bez systému	Vtíravá reklama, vyvolání pocitu viny	Neúplné informace, zatajování faktů	Není
Struktura zdrojů financování	Více než tři – vyrovnané + zisková hospodářská činnost	Více než tři - nevyrovnané	Tři různé velké zdroje	Dva zdroje	Jeden zdroj
Výnosové nákladová autarkie v hlavní činnosti	Vyvážené strukturované výnosy převyšují náklady	Nevyvážené strukturované výnosy převyšují náklady	Vyvážené strukturované výnosy jsou menší než náklady	Nevyvážené strukturované výnosy jsou menší než náklady	Jeden zdroj menší než náklady
Účelnost vynaložení zdrojů	Přehledně a podrobně sděleno kolik zdrojů získáno, kde konkrétně použito	Agregované sdělení kolik zdrojů získáno, kde použito	Kusé, nesouvislé informace o využití zdrojů	Sděleno jen, kolik získáno	Žádné informace
Vnitřní veřejnost	Stabilní nadšený tým	Měníci se kolektiv	Nejasný zakladatel, medializované konflikty apod.	Neodpovídá právní formě (např. spolek bez členů apod.)	Nelze zjistit potřebné informace
Účetnictví a audit	Úplné, ověřené (audit) a zveřejněné účetní závěrky	Úplné a zveřejněné bez ověření účetní závěrky	Neúplné účetní závěrky	Neúplné s chybami	Nezveřejněny
Transparentnost	Transparentní účet, zveřejněna výroční zpráva, plány a projekty organizace	Zveřejněna výroční zpráva, plány a projekty organizace	Částečné zveřejnění (např. jen za některé roky)	Zveřejněna výroční zpráva, ale jsou tam jen fotografie s minimem informací	Nezveřejňuje nic
www stránky	Aktuální, dobré vyhledávání, obsahuje údaje o poslání, činnostech, hospodaření, interaktivní pro fundraising	Obsahuje základní údaje o poslání, činnostech, hospodaření, neinteraktivní z hlediska fundraisingu	Chybí některý ze základních údajů, nepřehledné	Chybí více základních údajů, neaktualizované	Nemá www stránku