Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Arts Management



Název diplomové práce:

Management filmového festivalu a jeho specifika

Autor diplomové práce: Alžběta Gabrielová

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
„*Management filmového festivalu a jeho specifika*“
vypracoval/a samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 14. prosince 2016 Podpis

Název diplomové práce:

Management filmového festivalu a jeho specifika

Abstrakt:

Tato práce mapuje oblast filmových festivalů. V první části jsou popsány funkce filmových festivalů a jejich možná kategorizace. Pro lepší orientaci v problematice je část práce věnována všeobecnému a českému historickému kontextu vzniku filmových přehlídek. Soustředí se na zájmové skupiny, které ovlivňují jejich fungování. V druhé části následně analyzuje současnou situaci a zaměřuje se na konkrétní případ Mezinárodního filmového festivalu Karlovy Vary. Analyzuje jeho programové aktivity. Popisuje procesy, které probíhají během organizování filmového festivalu a zkoumá jeho vnitřní a vnější podmínky. Mapuje složení organizačního štábu a shrnuje odpovědnosti jednotlivých pozic.

Klíčová slova:

Filmový festival, programový skladba, festivalový okruh, organizování

Title of the Master´s Thesis:

Management of a film festival and its specifics

Abstract:

This Master thesis explores the area of film festivals. The first section describes the film festivals and their categorization. For a better comprehension of the issues part of the work is dedicated to the general and Czech history of film festivals. The work is focused on the interest groups and their impact on the functioning of film festivals. The current situation is analyzed through a selected case of the International Film Festival Karlovy Vary. All program activities are analyzed. The work describes the processes that take place during the organization of the film festival and also explores its internal and external conditions. It presents the structure of the organization team and summarizes responsibilities of its positions.

Key words:

Film festival, festival programming , festival circuit, organizing

Obsah

Seznam zkratek **7**

Úvod **8**

Medodologie **10**

1 Všeobecný historický kontext **11**

2 Historie filmových festivalů v ČR **14**

3 Kategorizace filmových festivalů **18**

4 Vznik a účel filmových festivalů v prostředí ČR **23**

4.1 Rozdělení základních funkcí filmových festivalů **23**

***5* Zájmové skupiny** **29**

6 Analýza současné situace v oblasti filmových festivalů **38**

6.1 Fenomén celosvětového rozmachu filmových přehlídek **39**

6.2 Analýza současné pozice MFF kv ve festivalovém okruhu **41**

7 Analýza programových aktivit na příkladu MFF KV **44**

7.1 Hlavní program **45**

7.2 Doprovodný program **50**

7.3 Speciální program věnovaný partnerům a sponzorům **51**

7.4 Mimofestivalové aktivity **51**

8 Analýza organizování filmového festivalu na příkladu MFF KV **53**

8.1 Cíle filmového festivalu **53**

8.2 Plánování **56**

8.3 Realizace festivalu **58**

8.4 Uzavření akce **58**

8.5 Analýza vnějších podmínek festivalu **59**

8.6 Analýza vnitřních faktorů **59**

8.7 SWOT analýza **61**

9 Management festivalu na příkladu mff kv **65**

9.1 Organizační složky filmového festivalu **65**

9.2 Financování filmového festivalu **72**

Závěr **77**

Seznam použitých zdrojů **78**

Seznam tabulek a grafů **82**

Přílohy **83**

SEZNAM ZKRATEK

ČT	Česká televize
ČR	Česká republika
ČSF	Československý film
MFFKV	Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary
MK ČR	Ministerstvo kultury České republiky
NFA	Národní filmový archiv
UFD	Unie filmových distributorů
OMA	Odbor média a audiovize
SFK	Státní fond kinematografie

ÚVOD

Předkládaná diplomová práce si klade za cíl analyzovat fungování filmového festivalu po praktické stránce i po stránce naplňování funkcí. Zabývám se významem a organizací filmových festivalů.

Práce je zaměřena na české prostředí, které pro lepší pochopení významu filmových festivalů zasazuji do kontextu těch evropských. Z českého prostředí jsem si pro praktickou demonstraci analýzy vybrala Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary, dál jen MFF KV.

V úvodní části je přehled světového historického kontextu filmových festivalů, následuje historie přehlídek v České republice. Teoretická část práce se zabývá kategorizací festivalů, funkcemi festivalů a zájmovými skupinami, které udávají směr jejich fungování. Pro srovnání je v práci uvedena i současná situace a popsán fenomén celosvětového rozmachu filmových přehlídek, přitom je mapována současná pozice MFF KV ve festivalovém okruhu.

Praktická část uvádí jako příklad organizování MFF KV. V této části jsou popsány cíle festivalu, které si stanovuje na základě jeho funkcí a následně od nich odvíjí i celý proces organizace. Prostor je dán i analýzám vnějších a vnitřních podmínek. Pro analýzu vnějších podmínek. Je zvolena PEST analýza, kterou kombinuji s očekáváními a motivacemi zájmových skupin vůči festivalu. Analýza vnitřních podmínek je vytvořena na základě modelu VRIO. Syntézou obou analýz je analýza SWOT, která vysvětluje silné a slabé stránky festivalu, příležitosti a hrozby v okolí společnosti organizující MFF KV.

V další kapitole jsou rozebrány festivalové programové aktivity na příkladu MFF KV, které odpovídají funkcím festivalu a jsou ovlivňovány konkrétními zájmovými skupinami. Poslední kapitola se věnuje managementu festivalu a jeho organizačním složkám, jež jsou aktivními články pro naplnění funkcí a zajištění potřeb zájmových skupin. Uvedena je též organizační struktura a struktura financování.

Skrze tuto práci chci demonstrovat, že filmové festivaly jsou skutečně nedílnou a velmi podstatnou součástí pro tvorbu a následný vývoj národních kinematografií i mezinárodní spolupráce na tomto poli.

Téma filmových festivalů bylo v rámci filmových studií dlouho přehlíženo, až za poslední dobu se objevují nové texty, které se jim věnují. V tuzemských audiovizuálních studiích stále existuje značný prostor pro výzkum festivalů ve vztahu k fungování a praxi – současné i minulé – filmového průmyslu a filmové kultury

včetně otázek financování, audiovizuální politiky, upevňování hierarchií či vytváření publik a kánonů či jejich boření (Bláhová, J., 2014, s. 7).

Přínosem této práce je, že sjednocuje roztříštěná teoretická fakta a srovnává je se současnou praxí na příkladu jedné z největších kulturních a společenských akcí s mezinárodním přesahem na území České republiky.
Téma práce jsem si zvolila z důvodu osobních zkušeností v oblasti filmových festivalů. Možnost napsat diplomovou práci na dané téma pro mě byla příležitostí stát se nezúčastněným pozorovatelem a prohloubit si teoretické znalosti o významu, funkcích a fungování společností organizující filmové festivaly.

MEDODOLOGIE

Během výzkumu a v průběhu psaní práce jsem se zaměřovala na následující výzkumné otázky:

- Za jakým účelem vznikaly filmové přehlídky a jaké funkce plní v současnosti?
- Mění se tvorba festivalové dramaturgie vlivem rozvoje moderních technologií, globalizace a rostoucího počtu filmových festivalů?
- Kdo tvoří zájmové skupiny filmových festivalů a jak tyto zasahují do jejich fungování?
- Co zahrnuje proces organizace filmového festivalu a jak funguje jeho management na příkladu MFF KV?

Metodologie

Předkládanou práci jsem se rozhodla zpracovat na základě kvalitativního výzkumu, v němž využívám kombinaci všech tří jeho základních metod: pozorování, analýza textů a dokumentů a interview. Pro teoretické porozumění pracuji s relevantními dokumenty, jejichž rozmanitost je široká. Především se opírám o odbornou literaturu, věrohodné elektronické zdroje a oficiální dokumenty příslušných institucí. Zdrojem informací ke konkrétním analýzám pro MFF KV jsou neformální rozhovory, které jsem vedla se zástupci příslušných organizačních složek. Neformální rozhovory jsem použila i pro získání informací o zájmových skupinách a funkcích festivalů. Veškeré informace jsem doplnila zúčastněným pozorováním, kdy jsem měla možnost se vlastním působením zapojit do několika filmových přehlídek. *Kvalitativní výzkum se provádí pomocí delšího a intenzivního kontaktu s terénem nebo situací jedince či skupiny jedinců. Tyto situace jsou obvykle banální nebo normální, reflektují každodennost jedinců, skupin, společností nebo organizací.* (Hendl, 2005) Práce zodpovídá na uvedené výzkumné otázky.

1 VŠEOBECNÝ HISTORICKÝ KONTEXT

Globální perspektivu pohledu na filmové festivaly je nutno doplnit historií a kontextem počátků evropských filmových svátků. Z úplně původního historického pohledu je slovo festival označením výjimečného dne či období v roce, určeného k oslavě události, většinou to bylo v náboženském kontextu. Filmové festivaly nepochybně naplňují obecnou funkci festivalů. Obecně si festivaly své označení získaly původně jako chvíle pro oslavu jedné komunity, vítání Nové roku, uctění úspěšné sklizně či označení ukončení půstu. Vyžadují příležitost, místo a fyzickou přítomnost velkého množství lidí.

Filmový festival je svátkem a oslavou filmového umění, filmařů a filmových příznivců. Lze ho označit za událost, event, spektákl či výkladní skříň filmového průmyslu. Na několikadenní akci se, za účelem oslav umění filmu a reflektování nových trendů, do jednoho místa sejde jedna skupina participantů, skládající se ze širokého spektra jednotlivců různého věku, pohlaví a původu.

Historie filmových festivalů je spjata s evropským kontinentem, kde vznikaly první přehlídky. Jejich dějiny jsou úzce svázány s politikou kulturního nacionalismu. Některá města byla vybrána výslovně na základě politických okolností, příkladem je i Berlín. Během studené války vznikl plánovaně jako cílená přehlídka hollywoodského půvabu a západních showbyznysů, měl za úkol provokovat východní Berlín a Sovětský svaz. Mimo Evropu něco podobného můžeme pozorovat v Jižní Koreji, kde festival v Pusanu vznikl také jako politické gesto, kopírující úspěšný Mezinárodní filmový festival v Hongkongu, a následně hrál hlavní roli v oživení korejské národní kinematografie. Pro návštěvníky ze západního světa, které odradila velikost hongkongského festivalu, se Pusan stal bránou k poznání asijské kinematografie devadesátých let. (Iordanova, 2013)

Benátský festival vznikl v roce 1932, je označován za úplně první filmový festival na světě. Často bývalo zdůrazněno, že vznikl z kombinace nátlaku italské hotelové asociace a propagandistických úmyslů Benita Mussoliniho. Benátským festivalem se zabývala Marla Susan Stoneová, která poukazuje na to, že byl explicitním aktem propagandy, jenž měl za úkol legitimizaci a podporu Mussoliniho fašistické Itálie ve světovém pohledu (Stringer, J., 2003, s. 10).

Profašistické zaujetí bylo tak silné, že se Francie následně rozhodla pro založení vlastního festivalu. V těchto počátcích byl festival a jeho ocenění více o národní prestiži účastnících se států než o filmech samotných. Čím více se blížila druhá světová válka, vítězné filmy byly vybírány ze stejně politicky orientovaných států. V roce 1939 se předpokládalo vítězství francouzského tvůrce Jeana Renoira s filmem

Velká iluze (*La Grande Illusion*, 1937), ale ocenění Zlatého lva (dříve se cena nazývala Coppa Mussolini čili Mussoliniho pohár) bylo uděleno filmu *Olympia – Festival národů*, německé režisérky Leni Riefenstahlové. (Film vznikl ve spolupráci s Josephem Goebblesem, tehdejším ministrem propagandy.) Jako další dílo byl dokonce oceněn film, na němž se podílel syn Mussoliniho – *Hrdinný letec* (*Luciano Serra Pilota*, 1938). To Francouze samozřejmě pobouřilo a na protest odstoupili ze soutěže (Zaoralová, 2015).

Následně 1936 vzniklo Cannes, v roce 1951 se připojil Berlín a vytvořily tzv. „svatou trojici". Skoro přes dvě dekády až do roku 1968 si rozdělovaly kinematografickou produkci celé Evropy a začaly udělovat „zlatá" ocenění – Zlaté palmy, Zlaté lvy a Zlaté medvědy.

Typickou součástí přehlídek byly národní komise, které vybíraly nominovaná díla na festivaly. Filmy procházely selekcí, jako atleti procházejí výběrem na Olympijské hry. Bez ohledu na politicko-diplomatický nátlak, daly festivaly prostor pro pozornost a slávu autorům označovaným jako „auteurs" evropského filmu, byli jimi například R. Rossellini, I. Bergman, L. Visconti, M. Antonioni či A. Fellini. To samé platí i o exulantech kinematografie Luisi Buñuelovi a Orsonu Wellesovi, kteří byli v Cannes oceněni i přes svůj nízký mezinárodní kredit. Indický režisér Satyajit Ray vyhrál v Cannes a sbíral slávu jako zahraniční „auteur". Méně známým faktem je skutečnost, že všechny nové vlny v Evropě vděčí za vznik své existence právě festivalům. Cannes v roce 1959 má na kontě zrození hvězd, které vytvořily odrazový můstek pro příchod Nouvelle Vague – Francoise Truffauta a Jean-Luca Godarda. To napodobila skupina filmařů v Mnichově, kteří deklarovali vlastní novou vlnu – Mladého německého filmu a krátkých, dokumentárních filmů v Oberhausenu 1962. Následně i hnutí Dogma 95 prezentovalo svůj manifest v Cannes. Pro konání festivalů byla vybírána místa, kde bylo třeba oživit turismus. Zajímavým úkazem je, že pouze minimum velkých festivalů se koná v hlavních městech, názornými příklady je Moskva, Berlín, Tokyo, egyptská Káhira (Wong, 2011).

Pojem *festival circuit* – filmový okruh je neformální označení sítě festivalů, které mezi sebou soupeří a současně spolupracují. Důležitá je jejich místní i časová návaznost. I přes jejich patrnou rivalitu se vzájemně propojují. Okruhy se mohou tvořit na základě zaměření festivalů (krátkometrážní, etnografické, animované, dokumentární atd.), dle cílového publika (senioři, děti) či sociálního rozdělení. Vznik festivalového okruhu je zmiňovaný v kontextu osmdesátých let, kdy počet filmových přehlídek rostl. Historickým příkladem je okruh mezi státy pod vlivem politiky Sovětského svazu, řadily se do něj festivaly v Moskvě, Karlových Varech, Taškentu a Havaně, ty byly během studené války bez jakéhokoliv vlivu a napojení na západní

přehlídky. V současnosti propojují festivaly komerční aktivity, viz Cannes, Berlinale, Sundance a Pusan, záměry na podporu turismu viz Bahamy, St. Barth, Marrakech, podpora filmových profesí, viz kameramanská Bitolja v Makedonii, scenáristický v Cheltenhamu v Anglii, existuje i okruh židovských festivalů.

2 HISTORIE FILMOVÝCH FESTIVALŮ V ČR

Mezi úplně první filmové festivaly na českém území můžeme zařadit tzv. Filmové žně (organizátoři se záměrně vyhýbali označení festival a vybrali slovo, které zdůrazňuje pracovní charakter akce), který se poprvé konal ve Zlíně v roce 1940.
Nacistickým kontrolním orgánům se tento počin samozřejmě vůbec nelíbil, obávali se manifestací lidí, kteří budou chtít vzdávat poctu zakladateli města Tomáši Baťovi. K radosti místních však do Zlína tenkrát zamířily snad všechny herecké hvězdy, novináři, významní tvůrci a fanoušci českého filmu. Filmové žně zaznamenaly obrovský úspěch.
Němce samozřejmě zdařilá přehlídka českého filmu nepotěšila, a tak v dalším ročníku usilovali o promítání především propagandistických filmů. To však Filmové ústředí pro Čechy a Moravu, jež přehlídku pořádalo, zcela bojkotovalo a tak po prvních dvou ročnících v roce 1940 a 1941 nacisti III. ročník Filmových žní zcela zakázali. (Havel, 2011, 67-71)
Po skončení druhé světové války, kdy se znovuzrodil festival v Benátkách a vznikají další evropské festivaly (Locarno, Cannes, Edinburgh), probudila se snaha o obnovení zlínské akce. Úsilí byla neúspěšná a pro opětovné nastartování cestovního ruchu a lázeňství byla vybrána jako místo konání takovéto kulturní akce západní hranice osvobozeného Československa. V roce 1946 se od 1. do 15. srpna konal v Československu Filmový festival s mezinárodní účastí v Mariánských Lázních a Karlových Varech. Po čtyřech letech, kdy se projekce konaly v obou městech se v roce 1950 trvale usadil v Karlových Varech. V rámci nesoutěžního prvního ročníku bylo uvedeno celkem třináct celovečerních filmů. Tři filmy, *Hrdinové mlčí* (r. Miroslav Cikán), *V horách duní* (r. Václav Kubásek) a *Nezbedný bakalář* (r. Otakar Vávra) byly z domácí produkce, další zastoupení měla Francie, *Čáry a kouzla* (*Sortilèges*, r. Christian-Jaque), *Idiot* (r. Georges Lampin), Velká Británie, *Rozmarný duch* (*Blithe Spirit*, r. David Lean), SSSR, *Nepokoření* (*Něpokorjonnyje*, r. Mark Donskoj), *Přísaha* (*Kljatva*, r. Michail Čiaureli), Švédsko, *Slovo* (*Ordet*, r. Gustav Molander), dva filmy z USA, *Četař York* (*Sergeant York*, r. Howard Hawks), *Pět Sullivanů* (*The Sullivans*, r. Lloyd Bacon), *Zapomenutá vesnice* (*The Forgotten Village*, r. Hebert Kline & Alexander Hackenschmied), a Švýcarsko představilo *Poslední příležitost* (*Die letzte Chance*, r. Leopold Lindtberg). Premiéry se odehrály v Mariánských Lázní a následně v Karlových Varech byly promítnuty reprízy. Během celé akce se uskutečnilo několik přednášek a debat, které se snažily vysvětlit smysl znárodnění kinematografie, které bylo součástí politického směřování v budování spravedlivého socialistického státu. Druhý ročník se konal z důvodu

snížení rozpočtu už pouze v Mariánských Lázních ve dnech 2. až 17. srpna 1947. Návštěvnost oproti financím vzrostla ze 4000 na 21 000 diváků. Po únorovém převzetí moci Komunistickou stranou Československa v roce 1948 se měnila tvář státu i jeho kulturní politika. Třetí ročník se uskutečnil 17. 7. až 2. 8. 1948, byla zavedena soutěž, jež měla podpořit převahu socialistické kinematografie nad tou západní. Poprvé bylo uděleno ocenění Křišťálový globus a vyhlášena byla Mezinárodní cena práce a Mezinárodní cena míru. Nejvíce zastoupena byla se šesti filmy sovětská kinematografie. Hlavním tématem festivalu se stala práce a proměna v nového člověka. Během čtvrtého ročníku bylo již značně patrné, že se festival transformoval v arénu sovětských filmařů, kteří si odváželi většinu cen. To paralelně odpovídalo probíhající sovětizaci politiky Československa. Před pátým ročníkem vypukla vála v Koreji, tři následující ročníky se proměnily v politickou manifestaci. Pátého ročníku se poprvé zúčastnili zástupci Čínské lidové republiky a Korejské lidově demokratické republiky, festival se tak stal součástí globální studené války. Heslem tohoto ročníku bylo *Za mír, za nového člověka, za dokonalejší lidstvo.* Vítězným snímkem se stal dvoudílný velkofilm *Pád Berlína I., II.* režiséra Michaila Čiaureliho, ten byl oceněn i v roce 1952. Počet cen se tehdy vyšplhal na 32, k mezinárodním cenám Práce a Míru přibyla Cena boje za svobodu, Cena přátelství mezi národy a Cena boje za sociální pokrok. Po skončení války v Koreji, smrti J. V. Stalina a Klementa Gottwalda lehce opadla napjatá atmosféra mezi kapitalistickým západem a socialistickým východem. Na osmém ročníku byl Křišťálový globus rozdělen mezi sovětský film *Věrní přátelé* (*Věrnyje druzja*, r. Michail Kalatozov, 1954) a americký snímek *Sůl země* (*Salt of the Earth*, r. Herbert J. Biberman, 1954).
Roku 1957 byl festival zařazen do FIAPF (více o Mezinárodní federaci asociací filmových producentů v kapitole 5 Zájmové skupiny), která mu udělila „kategorii A“. Československý film, dále jen ČSF, kvůli tomu omezil počet udělovaných cen a zrušil Cenu obránců míru a Boje za sociální pokrok. Festival se otevíral světu jak západnímu, tak i východnímu, přibývaly novinky například v podobě přizvání poroty Mezinárodní federace filmových kritiků FIPRESCI. Byla uspořádána první Volná tribuna, která dávala prostor pro diskuzi filmových otázek. Po skončení jedenáctého ročníku v roce 1958 byla naplněna již déle přicházející hrozba, představitelé sovětské kinematografie nebyli spokojeni se zařazením svých filmů v kontextu těch západních a tak chtěli vybudovat svůj festival. To se povedlo, ale na základě rozhodnutí FIAPF bylo stanoveno, že se karlovarský festival bude každoročně střídat s tím moskevským, na základě faktu, že v socialistických státech může být pouze jeden festival s označením „kategorie A“. Což trvalo od roku 1953, kdy se konal první ročník festivalu v Moskvě, až do roku 1994.

Na základě narušení každoroční kontinuity se snižoval počet účastnických zemí, ale díky kontaktům výrazné osobnosti A. M. Brousila se dařilo získávat zajímavé zahraniční hosty do mezinárodní poroty.

V roce 1960 byla schválena nová ústava, která pozměnila název státu na Československou socialistickou republiku a země byla rozdělena do osmi krajů. Karlovy Vary tím ztratily pozici krajského města a s následnou likvidací jáchymovských dolů přišel festival, vinou úbytku obyvatelstva, o diváky. V 60. letech se rodí Česká nová vlna, nejčastěji zmiňovanými tvůrci jsou: Miloš Forman, Ivan Passer, Věra Chytilová, Jan Němec, ale do karlovarské soutěže nejsou záměrně jejich díla posílána, Filmexport je využívá pro zvyšování prestiže české kinematografie v zahraničí, odkud zpravidla často přivážejí řadu ocenění.

Až do konce osmdesátých let se tedy konaly oba festivaly střídavě a díky politické situaci tak převažovala demonstrace socialistické morálky znárodněných kinematografií, ale o kvalitách mnohých filmů nemohla být ani řeč. Festivalu sice pomohlo, že v roce 1978 dostal do užívání nový festivalový palác – Hotel Thermal (architektonickou soutěž vyhrál projekt manželů Věry a Vladimíra Machoninových) s velkoryse pojatými kinosály a na tehdejší dobu nadstandardně vybaveným zázemím, nicméně pořadatelům činilo značné potíže naplnit obecenstvem prostorný Velký sál při nedostatku atraktivních filmů. (Zaoralová, 2015)

Stavba trvala bezmála deset let a byla provázena řadou komplikací a především velkými protesty obyvatel Karlových Varů, kterým se právem nelíbilo, že kvůli této stavbě byla srovnána se zemí celá řada okolních domů. O podobě budovy nemluvě.

Koncem osmdesátých let, kdy se měnila politická mapa Evropy zažíval festival zřejmě nejtěžší chvíle. Finanční nejistoty, změny tváře byly ustáleny až příchodem nových organizátorů Jiřího Bartošky a Evy Zaoralové v roce 1994. Pod jejich vedením se Mezinárodní filmový festival v Karlových Varech stal nejprestižnějším festivalem střední a východní Evropy. (Zaoralová, 2015)

Dalším velice důležitým festivalem světového kontextu je Zlínský filmový festival (dnes Zlín film festival). Tato nejstarší a největší filmová přehlídka filmů pro děti vznikla v roce 1961. Založení této filmové přehlídky právě ve Zlíně nebyl náhodné. První ročník proběhl přesně dvacet let po jiné filmové události, kterou byly již na začátku této kapitoly zmíněné Filmové žně.

Zlín je historicky spjat s filmem díky filmovým ateliérům, jež byly založeny v roce 1936 J. A. Baťou, hlavně pro tvorbu reklamních snímků obuvnického impéria Baťa.

Dětskému filmu se filmové studio věnovalo od počátků 40. let. Zde vznikly stovky animovaných, hraných i kombinovaných snímků. O věhlas se zasloužily filmové

legendy jako například Karel Zeman, Hermína Týrlová, oscarový filmař Alexander Hackenschmied, Břetislav Pojar a řada dalších (Zlinfest, 2016, December 10).

Další české festivaly, které mají v současnosti mezinárodní ohlas vznikaly až po roce 1989. Mezinárodní festival dokumentárních filmů vznikl v roce 1997 z iniciativy Jihlavského spolku amatérských filmařů, od jeho vzniku dodnes v jeho čele stojí Marek Hovorka. (Dokument Festival, 2016, December 8)

První ročník Mezinárodního festivalu dokumentárních filmů Jeden svět se konal v roce 1999 a již od počátku patří do aktivit nestátní neziskové organizace Člověk v tísni. (Jeden Svet, 2016, December 8)

Letní filmová škola v Uherském hradišti byla založena jako uzavřená akce pro členy filmových klubů v roce 1963. Postupně rostla a jelikož byla jakýmsi opozičním setkáváním s filmem, byla stále pod nátlakem komunistické strany. Všechny hrozby ustála, ale po roce 1989 přestala být pro návštěvníky tolik zajímavá, a tak pořadatelé museli změny koncepci akce. Od roku 1993 se otevřela všem návštěvníkům a začala rozšiřovat svůj program o zahraniční projekce, návštěvy vážených osobností světového filmu a zábavný i odborný doprovodný program. Letní filmová škola je největší nesoutěžní filmovou přehlídkou v ČR a stále ji pořádá Asociace českých filmových klubů. (LFS, 2016, December 12).

3 KATEGORIZACE FILMOVÝCH FESTIVALŮ

Tato kapitola má za cíl zmapovat možné rozdělení kategorií filmových festivalů. V úvodu se věnuji teorii filmového odborníka Marka Peransona, která zvažuje dva základní modely. Dále uvádím podrobnější rozdělení kategorií a charakteristiky dalších modelů.

Kategorizace a dělení filmových festivalů můžeme provést na základě hodnocení z několika pohledů. Festivaly jsou vystaveny tlaku zájmových skupin, mají mezi sebou různé vazby a neustále bojují o moc. Z těchto bojů postupně vykrystalizovaly dva základní festivalové prototypy, do kterých se promítá, jak daná akce funguje, jak zabezpečí spokojenost jejich zájmových skupin a je-li schopná si udržet vydobytý úspěch a podporu (Peranson, 2011).

Za první typ považujeme tzv. byznys model (autor ho též označuje doslovným termínem „festivalový moloch“), který se týká velkých festivalů s vlastními filmovými veletrhy. Zmíněny jsou přední evropské festivaly Cannes, Berlín, Benátky či kanadské Toronto a jihokorejský Pusan. Obecněji můžeme tyto festivaly označit za velké. Jejich hlavní vlastností je, že oslovují větší trh a zaměřují se na již ověřené talenty, v čemž tkví jejich úspěšnost.

Druhý model je označen za „diváckýfestival“. Jako příklady jsou uvedené přehlídky v Seattlu, San Francisku, Vídni, Buenos Aires. Při pohledu ze širší perspektivy lze použít označení menší festivaly. Mezi jejich charakteristiky patří specializovanější zaměření a omezenější publikum. Menší velikost bývá naopak výhodou, jelikož mají možnost se svými diváky navázat bližší kontakt.

Autor tohoto dělení, Mark Peranson (2011), v magazínu *Cinepur* zdůrazňuje, že se jedná o dva ideální modely, prototypy, a většina festivalů má charakteristiky obou. Cílem festivalů dost často bývá transformace z jedné formy na druhou. Jako příklad můžeme uvést Pusan, kde se podařilo vybudovat v rekordně krátké době filmový fond i trh a festival se tak z původně diváckého transformoval na byznys model.

Následující tabulka 1 – Dvě pojetí filmových festivalů uvádí specifické znaky obou modelů, slouží k jejich přehlednému srovnání. Rozpočty byznys festivalů jsou daleko vyšší než diváckých přehlídek a zisky z prodeje vstupenek nejsou primárními příjmy. V jejich programové skladbě mají daleko větší zastoupení světové a mezinárodní premiéry. K prezentaci projektů a uvedení většiny filmů zvou i samotné tvůrce a filmové profesionály, menší festivaly mají pouze omezený počet hostů. Svým rozsahem mají byznys festivaly větší potenciál při jednání s velkými společnostmi, u

diváckých festivalů je jejich podíl podpory menší. Velké festivaly připravuje širší štáb, který se během akce samotné rozrůstá do tisíců spolupracovníků, divácké festivaly mají z pravidla organizační tým velmi omezený. Pokud mají divácké festivaly vůbec soutěže jsou svým rozsahem spíše menší, oproti tomu pro byznys festivaly je hlavní soutěž stěžejním bodem programu. Divácké festivaly jsou pouze platformou pro prezentaci hotových filmů, byznys festivaly se snaží aktivně zasahovat do filmového průmyslu a mají filmový trh či samy investují do produkce filmů skrze vlastní filmový fond.

Tabulka 1 Dvě pojetí filmových festivalů

DVĚ POJETÍ FILMOVÝCH FESTIVALŮ	
BYZNYS FESTIVAL	**DIVÁCKÝ FESTIVAL**
velký rozpočet, financování z jiných zdrojů než z prodeje vstupenek	nízký rozpočet, financování zajištěno primárně z prodeje vstupenek
orientované na premiéry (světové a mezinárodní)	nízká orientace na premiéry
sponzoři zajištěny mezi velikými firmami	nízký podíl firemních sponzorů
hosté prezentují většinu filmů	omezený počet hostů
přítomnost filmového trhu, filmových profesionálů	nízká účast filmových profesionálů, bez filmového trhu
vysoký počet zaměstnanců	užší festivalový štáb
hlavní soutěž	menší soutěže
filmový fond pro investice do dalších filmových projektů	festival neinvestuje do filmů
zařazení retrospektiv do programu	omezené množství retrospektiv
většina filmů je na festival zaslána	většina filmů je vybrána skrze jiné festivaly či přímo objednána
angažování hollywoodských studií	malý či žádný zájem hollywoodských studií
snaha o neústálé rozšiřování	rozšiřování akce není hlavním cílem

Zdroj: autorka, vytvořeno na základě informací z (Peranson, 2013).

Kromě hlavní a vedlejších soutěží mají velké festivaly na svém programu i zařazeny retrospektivní sekce, menší festivaly uvádějí pouze omezené množství retrospektiv. Byznys festivaly mají stále potřebu své aktivity rozšiřovat a zvětšovat svůj rozsah, divácké festivaly tyto cíle většinou nemají. Pokud ano, usilují o transformování a konečné rozšíření právě na druhý model.

3.1.1 Podrobnější dělení filmových festivalů

Obecně nelze kategorizovat statky, služby či vlastnosti do dvou škatulek, nic není jenom malé nebo velké, kvalitní nebo nekvalitní. Proto uvádím podrobnější analýzu a popis dalších kategorií filmových svátků. Pro utvoření konkrétní představy uvádím i konkrétní akce, které se profilují v rámci kategorií.

Festivaly s filmovým trhem

Jsou významné pro obchodní stránku filmového průmyslu. Důležitá je účast hlavně sales agentů, kteří obchodně zastupují filmová díla a prodávají jejich licence filmovým distributorům. Dalšími významnými účastníky jsou distributoři, kteří naopak poptávají filmy pro nákup do domácí distribuce.

Divácké festivaly

Tyto festivaly se zaměřují zejména na publikum. Jejich hlavní programovou skladbu utváří to nejdůležitější a nejzajímavější, co se za uplynulý čas odehrálo ve světě kinematografie. Do této kategorie lze zařadit přehlídky ve Stockholmu, Londýně, Zurichu, vídeňské Viennale, Letní filmovou školu v Uherském Hradišti či pražský Febiofest.

Tematické přehlídky

Věnují se propagaci jednoho tématu, na kterém je stavěna i jejich dramaturgie. Tyto přehlídky se často věnují LGBT [1] menšinám, ekologii, lidským právům, rovnoprávnosti žen, outdoorovým sportům a dalším.

Mají stanovený základní kámen pro tvorbu svého dramaturgického záměru, a tím je zvolené téma. Mohou a většinou musí hledat svoji programovou skladbu i ve starších dílech. Pro naplnění programu je nutné sehnat dostatek titulů se společným tématem a pouze filmy vyrobené od předchozího ročníku toto nikdy nemohou naplnit. Tento typ akcí se i z toho důvodu neorientuje na premiérové projekce.

[1] LGBT je zkratka označující lesby, gaye, bisexuály a transgender osoby

Žánrové přehlídky

Společným jmenovatelem uvedených filmů je žánr. Tento model má většinu charakteristik společných s tematickými přehlídkami. Problémem při sestavování programu také může být nedostatek současných filmů ve vybraném žánru.

Typickými příklady z českého prostředí jsou relativně mladé festivaly, jako jsou například Festival sci-fi filmů Future Gate a Noir Film Festival, a v neposlední řadě již zavedené přehlídky animovaných a dokumentárních filmů – Mezinárodní festival animovaných filmů v Třeboni Anifilm, dále jen Anifilm, a Mezinárodní festival dokumentárního filmu Ji.hlava, dále jen MFDF Ji.hlava.

Festivaly věnující se tvorbě jedné země / části světa / kultuře

Tento typ akce se v poslední době hojně rozrůstá. Organizátory jsou zejména kulturní instituty jednotlivých států, které si kladou za cíl propagovat jejich kulturu. Výhodou je, že mají přístup k širokému spektru materiálů. Jediným společným jmenovatelem a klíčem pro výběr programu je jazyk.

Hojně navštěvovaným příkladem v České republice je Festival francouzského filmu, který pořádá Francouzský institut, dále můžeme uvést Festival španělského filmu La Película, MittelCinemaFest – Středoevropský festival italského filmu, Das Filmfest, Festival argentinského filmu či Dny evropského filmu. Velké procento návštěvníků tvoří imigranti, kteří vyhledávají spojení s jejich rodnou zemí.

Zaměření dle cílové skupiny

Festival může určit směr své dramaturgie i na základě zvolení cílové skupiny. Existují festivaly zaměřené na dětské diváky či seniory. Dětem je věnován například Dětský filmový a televizní festival Oty Hofmana, který se koná v Ostrově, nebo nejstarší festival určený dětskému publiku ve Zlíně.

Retrospektivní přehlídky

Obsahem a cílem některých přehlídek je ukázat tvorbu vybraných umělců. Tyto přehlídky bývají obvykle i součástí programu velkých festivalů. Karlovarský festival každoročně uvádí jednu retrospektivní sekci označenou jako Pocta daném tvůrci. V minulých ročních to byla například Pocta Otto Premingerovi, Larise Šepiťkové, Anuragu Kashyapovi nebo Theodoru Pištěkovi.

Festivaly prezentující výstupy jedné organizace

Přehlídky prezentující výstupy jedné organizace jsou nejčastěji studentské festivaly, jež organizují univerzity. Mají za cíl představit veřejnosti díla, která vznikla nejčastěji za uplynulý školní rok. V českém prostředí je nejznámější Famufest, prezentující snímky vzniklé na pražské Fakultě filmové a televizní tvorby či Mezinárodní festival studentských filmů Písek, kde se prezentují studenti písecké Filmové akademie Miroslava Ondříčka. Svůj vlastní festival má i Fakulta informatiky Masarykovy univerzity, relativně nový obor Multimédia v ekonomické praxi na Vysoké škole ekonomické v Praze. Studentské filmy nemají parametry pro klasickou kinodistribuci, ani nejsou zajímavým artiklem pro televizní vysílání. Proto je v zájmu škol, a zejména jejich studentů, udržet si tradici studentských filmových festivalů, skrze něž má veřejnost šanci se s jejich díly seznámit. Jen některé filmy mají to štěstí, že splňují podmínky kinodistribuce nebo se dostanou do televizního vysílání. Do kinodistribuce nejčastěji vstupují absolventské celovečerní filmy. V České televizi na kanálu ČT Art se těmto filmům věnuje pořad *Průvan*, který se prezentuje jako magazín studentských a krátkých filmů.

Festivaly zaměřené na neobvyklé projekční formáty

Mezi sílícími vlivy globalizace, technickými pokroky a digitalizací můžeme nalézt i ojedinělé přehlídky, které se částečně vracejí do historie. Využívají filmové kopie, které postupně z klasických kin vymizely. Nevolí klasický projekční formát 35mm, ale jiné formáty. Například festival v Krnově (KRRR! 70mm Film Fest Krnov) volí pro své projekce 70mm surovinu, další je brněnský festival zaměřený na 16mm filmy – Brněnská šestnáctka – BRNO 16. V anglickém Cambridge a maďarském Szegedu je dokonce organizován festival super 8mm.

Tato kapitola obsahuje rozdělení kategorií filmových festivalů. Jejich obecné dělení je založeno na základě zaměření dramaturgie, cílových skupin či projekčního formátu. Nelze striktně přiřadit ke každému existujícímu festivalu přesnou kategorii, jejich charakteristiky se vzájemně propojují.

4 VZNIK A ÚČEL FILMOVÝCH FESTIVALŮ V PROSTŘEDÍ ČR

Festivaly jsou důležité na regionální, národní i nadnárodní úrovni; přinášejí městům návštěvníky, národním průmyslům tržbu a systému světové kinematografie národní filmové kultury. A jejich význam během uplynulých dvou desetiletí výrazně vzrostl. Poté, co se celosvětově snížil odbyt filmů v sítích kin, představují nyní festivaly pro mnoho nových titulů jediné místo oficiálního uvedení (Stringer & Kučera, 2003, s. 10).

Filmový teoretik a profesor Julian Stringer naznačuje důležitost a význam existence filmových festivalů. V této kapitole poukazuji právě na současný význam a podstatu vzniku filmových festivalů v kontextu národních i mezinárodních filmových průmyslů a v kontextu národních identit. Zaměřuji se na konkrétní počátky a důvody vzniku, které lze aplikovat z obecného hlediska, ale primárně se vážou na oblast ČR. Uvádím tři základní funkce a dále doplňuji další. Funkce nastiňují potřeby zájmových skupin, kterým je věnována následující kapitola.

4.1 ROZDĚLENÍ ZÁKLADNÍCH FUNKCÍ FILMOVÝCH FESTIVALŮ

Festivaly slouží jako prostor zprostředkování, kulturní základna, v rámci které se vyjednávají cíle a činnosti specifických zájmových skupin, jakož i místo utváření a udržování vzájemných vztahů napříč jednotlivými kulturami (Stringer & Kučera, 2003).
Následující tři základní rozdělení uvádí česká filmová kritička Jindřiška Bláhová ve svém úvodu v odborném filmologickém čtvrtletníku *Iluminace*, která je věnována právě filmových festivalům. Tuto kategorizaci funkcí následně rozvádím a upřesňuji, kterých oblastí se to týká.

Kulturní diverzifikace

Filmové festivaly ukazují další oblasti kultury. Zpřístupňují divákům široké spektrum kulturních, uměleckých a estetických prožitků. Skrze ně publikum nahlíží do geograficky vzdálených států, kultur i sociálně odlišných hodnot. Festivalové projekce, které jsou z velké části doprovázeny i samotnými tvůrci, nabízejí další náhled do vnímání kinematografie.

Ekonomická – oživení lokálních ekonomik

Jednorázové akce přinesou do místa konání množství návštěvníků, kteří svým setrváním a zajišťováním svých potřeb vynakládají velké částky ze svých rozpočtů. Na základě využívání zpoplatněných služeb podporují lokální obchodníky.

Sociálně-aktivistická

V současnosti se festivaly prezentují jako apolitické akce, ale jejich náplní by měla být příležitost upozorňovat, skrze uváděné filmy, na současná témata bez ohledu na politické názory, které jsou ve filmech prezentovány. Toto řada z nich považuje za jedno z nejzákladnějších poslání. Můžeme najít řadu akcí přispívající k emancipaci menšin, to se týká jak genderových, lidsko-právních i etnických otázek. Tuto náplň na území České republiky beze sporu plní Mezinárodní festival dokumentárních filmů o lidských právech, Jeden svět, dále jen Jeden svět.

Platforma pro setkávání

Festivaly tvoří přirozenou platformu pro setkávání všech návštěvníků. Jsou prostorem pro setkávání mladých autorů se zavedenými tvůrci. Industry program nabízí možnost kontaktu mezi tuzemskými i zahraničními profesionály. Následkem této funkce je i networking, který plyne seznamování a navazování nových kontaktů, které přispějí k profesnímu i osobnímu rozvoji. Úspěšný networking v oblasti filmu vede k možnosti mezinárodní spolupráce v oblasti audiovize na základě zájmu o aktuální trhy, prezentaci námětů a koprodukční fóra.

Podpora kulturního života

Tvoří ohnisko, v němž se sbíhají otázky vztahu kulturní produkce a kulturní politiky (Bláhová, 2014, s. 5–7).

Výchova filmového diváka

Výchova filmového diváka a jeho kultivace je částečně funkcí, ale i přirozeným následkem.

Podpora rozvoje filmového průmyslu a vzdělávání filmových tvůrců

Festivaly ovlivňují filmový průmysl skrze industry aktivity, které jsou zaměřeny na setkávání filmových profesionálů, ale i přímým vstupem do produkce některých titulů. V současnosti festivaly dokonce soupeří v rámci industry programů o prezentaci nedokončených projektů. Nepsaným pravidlem je, že pokud se tvůrci

účastní například pitchingu[2] či jiné prezentace, velmi často festival následně jejich snímek uvádí a nárokuje si na něj přednostní právo před ostatními přehlídkami. Odborníci, festivalový organizátoři a lidé, kteří jsou v přímém kontaktu se sales agenty dokonce prohlašují, že dokončený film je filmem odepsaným. Obsahu konkrétního industry programu se věnuji v sedmé kapitole v analýze programových aktivit MFF KV.

Zapojení české kinematografie a českých filmových festivalů do evropského a světového prostředí

Zapojení české kinematografie a českých filmových festivalů do evropského a světového prostředí se týká českých festivalů, které mají i mezinárodní přesah v podobě mezinárodní soutěže, zájmu zahraničních médií a zahraničních hostů. Stejně jako tomu je například v Cannes, kde se prosazuje frankofonní kinematografie v podobě vždy alespoň jednoho francouzského filmu v hlavní soutěži i české festivaly vyzdvihují česká díla a tvůrce do popředí. Což u mezinárodních festivalů vede k pozornosti zahraničních zástupců filmového průmyslu a zapojení české kinematografie do evropského a světového prostředí (Státní fond kinematografie, 2016, December 8).

Zvýšení příležitostí turismu

Některé festivalové lokace jsou města, která vzájemně bojují v rámci kulturního turismu a sezónních událostí. Důkazem je i to, že jsou mezi nimi stará lázeňská města, která ztratila svojí aristokratickou klientelu a v současnosti hostí filmový festival, buď před či po hlavní sezoně. Toto se týká například Benátek, Cannes, Locarna, Karlových Varů a San Sebastianu, které lákají návštěvníky právě mimo jejich hlavní sezonu (de Valck, 2007).

Podpora fanouškovských komunit

Fanouškovské komunity formují a upevňují především žánrové festivaly.

Objevování nových tvůrců

Objevování nových tvůrců je podle francouzského teoretika a dramaturga festivalu v Marseille Jean-Pierra Rehma tradiční a rozhodující rolí filmových svátků (Kolář, 2011). Cílený dramaturgický záměr některých festivalů je právě na začínající tvůrce,

[2] prezentování projektu, nápadu či námětu

jejich debuty, druhé či třetí filmy. Festivaly jim přinášejí obrovskou šanci získat ohlasy široké veřejnosti zahrnující filmové fanoušky, profesionály i zahraniční filmaře. Výroční zprávy MFF KV udávají, že průměrně 50 z 230 představovaných filmů jsou právě debuty.

Prezentace národní kultury v zahraničí

Na bod prezentace národních kultur v zahraničí se lze dívat dvojím pohledem. První je účast filmů na ostatních mezinárodních filmových festivalech v hlavní soutěži či v rámci dalších složek programu. Kdy je skrze projekci filmu, následné debatě s tvůrcem dána návštěvníkům možnost nahlédnout do fungování, smýšlení a dalšímu směřování kinematografie jedné kultury. Nelze tuto myšlenku brát závazně a ne vždy v plném rozsahu. Opačně se na to lze podívat skrze filmové trhy, kde vedle sebe v jeden čas, na jednom místě jsou soustředěny reprezentace jednotlivých kinematografií. Mezinárodní přesah, ukázku a srovnání národních kultur nelze festivalům odepřít.

Podnícení diskuzí

Součástí festivalů jsou již od jejich počátků různá sympozia, původně tzv. volné tribuny, zkrátka prostor pro filmové profesionály a laickou veřejnost, kde mohou vést diskuze o aktuálních trendech ve filmovém průmyslu, nových distribučních kanálech či vývoji a směřování národních kinematografií. Je zde prostor pro iniciaci k diskuzím.

Selekce klíčových titulů

Funkce selekce klíčových titulů probíhá na základě testování na publiku, kterému je během festivalů dán prostor.

Kanál alternativní distribuce filmů

Festivaly dnes čím dál více nahrazují funkce tradiční kinodistribuce, a umožňují tak uměleckým či festivalovým filmům přístup k divákům i zisku (v podobě půjčovného) (Kopecká, 2014).

Funkce alternativní distribuce na festivalech je mezi filmovými akademiky kontroverzním tématem, důvodem sporu je označení distribuce.

Obecně lze prohlásit, že festivaly nabízejí prostor pro exploataci[3] filmů, které by v rámci standardních byznys plánů distribučních společností nedostaly prostor. Jedná

[3] uvedení filmu do distribuce

se o filmy nejčastěji označené jako umělecké[4], nerentabilní, filmy které se staly obětí ekonomické cenzury.

Osobně bych neuvažovala o termínu „alternativní distribuce“, nejedná se o distribuci v plném rozsahu, jelikož příjmy z prodeje vstupenek jdou přímo za organizací pořádající festival, ne za distributory či producenty filmu. V některých případech je festival povinen předem stanovené procento z příjmů z prodeje vstupenek distributorům.

Jestliže byl dříve festival jakýmsi karnevalem, dožínkami, spektáklem, dnes ho můžeme vnímat jako integrální součástí distribučního systému, jako jeden z jeho marketingových nástrojů, který má díky svému charakteru události (eventu) silnější potenciál oslovit návštěvníky kin a hrát může v podstatě cokoliv (Martinek, 2014, s. 49–64).

Co nelze festivalům odepřít je to, že umožňují divákům shlédnout filmy, které jim klasická kinodistribuce nemůže nabídnout, to je nejdůležitější funkcí dle odborníka Marka Peransona. (Peranson & Sušická, 2011)

Pro distribuci autorských filmů, které jen těžko hledají prostředky na výrazné marketingové kampaně, je klíčová také jejich reflexe ze strany médií a dnes i laické veřejnosti, organizované na fanouškovských webových stránkách, jako je například csfd.cz. Na jednu stranu jsou festivaly prostorem, kde se média na filmy soustředí, kde mohou díky přítomnosti jejich autorů proběhnout rozhovory, kde se sbírají první ohlasy. Pokud nemáme možnost získat relevantní údaje o návštěvnosti, není možné festival s distribucí poměřit. Pro autora nebo producenta je samozřejmě lepší, když se film hraje na festivalu, než kdyby se nehrál vůbec (Martinek, 2014).

Pro filmové tvůrce je to výhodné, protože dostanou možnost prezentovat svůj projekt v zemích, kam by se prostřednictvím standardní kinodistribuce nedostal. Dina Iordanová ve svých studiích uvádí příklad portugalského režiséra Pedra Costy, jehož snímky zaznamenaly veliký úspěch na festivalech, ale neobjevily se nikde v klasické distribuci. Zato prošly festivaly napříč kontinenty – Buenos Aires, Hong Kong, Bělehrad, Toronto, Thessaloiki, Locarno a další. Ale na základě toho se podařilo zajistit i další finance pro jeho příští projekt.

---

[4] Umělecký film považujeme zejména film autorský, často označován také jako artový. Zjednodušeně se jedná o filmy, kde jsou hlavními autory a hybateli v celém projekt režisér a scenárista (dost často i v jedné osobě). Jejich pozice je výrazně důležitější a dominantnější než v případě filmů, kde má hlavní slovo producent.

„Festival generuje masovou návštěvnost filmů exotických z hlediska formy, obsahu i místa původu, ale je to jakýsi vedlejší produkt zájmu o ty nejsilnější filmy“ (Martinek, 2014, s. 49–64) a tvrdí, že to je důsledek toho, že o nejvíce diskutované filmy či vítěze z předešlých přehlídek je největší divácký zájem. Ale ne všichni dostanou šanci je během festivalu shlédnout, proto volí sledování jiných filmů, které jsou tím zmíněným vedlejším produktem.

Jedním z důležitých aspektů, proč by festivaly neměly být označovány za alternativní distribuci, je fakt, že z festivalů odehrávajících se mimo klasická kina nemohou distributoři vykazovat počty diváků. Nejsou napojená do systému sběru výsledků Unie filmových distributorů, dále jen UFD, z pohledu distributora se festivalové uvedení může stát proděleč né.

Program Creative Europe (původně Media) poskytuje granty distributorům v rámci okruhu automatické podpory distribuce. Vliv na konečné součty, potřebné pro úspěšné grantové řízení mají i festivaly. V případě, že počty diváků se nezapočítávají do celkové návštěvnosti, distributor se prokazuje nižšími reálnými počty (Martinek, 2014).

Festivaly se z pohledu distribuce vymykají klasickému řetězci výroby filmu, který začíná vývojem audiovizuálního díla a končí právě exploatací film čili jeho uvedením do distribuce. Cílem procesu je prodej filmu divákům, nejčastějšími využívanými kanály jsou kina, televize a v současnosti internetová distribuce VoD (Video on Demand).

Seznamování veřejnosti s profesionálním i neprofesionálním uměním

Seznamují laickou veřejnost s profesionálním i neprofesionálním uměním. Nabízejí aktuální nabídku, historické retrospektivy, filmy se odlišují i na základě žánrů i na úrovní zpracování.

5 ZÁJMOVÉ SKUPINY

Filmoví fanoušci jsou něco jako klan, stejně jako jejich tvůrci. Ti, co filmy recenzují, zaznamenávají, propagují, prodávají a distribuují, představují další (většinou) velmi přátelské a vzájemně kompatibilní klany (Zaoralová, 2015).

Steven Gaydos označuje slovem klany zájmové skupiny. V nadcházejícím textu se právě jimi zabývám, to jest klíčovými hráči mezi skupinami, které v současnosti zasahují aktivně či pasivně do fungování filmové přehlídky. K primárnímu rozdělení jsem použila teorii Marka Peransona, jenž stanovil celkem sedm zájmových skupin. Mezi ně řadí distributory/nákupčí, častěji je používaný výraz „buyers", sales agenty, sponzory, vládu, diváky, kritiky a filmové profesionály. Základní dělení podle této teorie jsem doplnila o konkrétní instituce a skupiny, které mají vliv na fungování festivalu. Každá skupina je představena sama o sobě, ve vztahu k festivalu a ve vztahu k ostatním uvedeným zájmovým skupinám (Peranson, 2013).

Na závěr kapitoly je přiložena tabulka 2 pro lepší srovnání jednotlivých skupiny teorie Marka Peransona, kterou publikoval ve svém článku „Nejdřív získat moc, peníze budou následovat: dva modely filmových festivalů."

Distributoři / nákupčí / buyers

Festivaly nabízejí distributorům PR zázemí, kde mohou přitáhnout pozornosti k vybraným titulům. Jsou prostorem, kde lze iniciovat tzv. šeptandu (odborěrnější označení word-of-mouth). Proto je využívají pro uvedení předpremiér distribučních i českých filmů a seriálů. Jako konkrétní příklad z letošního ročníku MFF KV, lze uvést uvedení prvních dvou dílů nového seriálu Pustina (r. Ivan Zachariáš, Alice Nellis) z produkce HBO Europe či zařazení do sekce České filmy 2015 – 2016 epizodu seriálu České televize Já, Mattoni (r. Marek Najbrt). Distributoři nebo filmoví nákupčí (buyers) se také účastní festivalů za účelem objevování další titulů a tvůrců, které by mohli zařadit do své nabídky filmů.

Sales agenti / agentury

Pojem sales agentů tzv. obchodních zástupců není v ČR tolik rozšířeným pojmem. Hlavním úkolem sales agenta je kontinuálně nabízet vybraný produkt zahraničním distribucím a televizím. Produktem je označena filmová licence. Je nutné aby se sales agent pohyboval v prostředí natolik dlouho, aby dokonale znal prostředí a věděl jakou hodnotou filmovou licenci ocenit pro zahraniční trhy (Peranson & Sušická, 2011, s. 76–83).

Za největší sales agenturu v ČR považujeme Telexport, který je součástí České televize, dále jen ČT. Nabízí k zahraničnímu prodeji tvorbu, které vznikla v produkci ČT. Další organizací v českém prostředí, která nabízí filmy k prodeji je Národní filmový archiv, dále jen NFA, má oprávnění prodávat licence k filmům vyrobeným do roku 1964 a v letech 1965–91 ve studiích na Barrandově a ve Zlíně. Běžnou praxí u českých filmů je, že se jich ujme zahraniční sales agent, který je nabízí na trhu v balíčku s ostatními projekty své nabídky. Ojedinělým případem z českého prostředí je produkční společnost Negativ, která má svého vlastního zastupujícího sales agenta. Do jisté míry tuto funkci zastává v prostředí ČR České filmové centrum skrze oddělení Film Promotion, které pomáhá českým tvůrcům s propagací, a to zejména v rámci zahraničních filmových festivalů. Ale nevlastní žádná práva pro jakékoliv nakládání s filmovými licencemi.

Největšími světovými hráči jsou Wild Bunch, Fortissimo, Celluloid Dreams, Films Distribution, Pyramide, Bavaria – Film. Ti kontrolují filmový trh, často investují do filmů ještě během jejich výroby. Oni rozhodují, který film se na jakém festivalu bude hrát. Často požadují od festivalů poplatky za náklady, ty ale obsahují i náklady spojené s jejich účastí na velkých byznys festivalech, které nemají obecnou povinnost platit tyto poplatky (běžně se používá anglický termín screening fee) za projekce. Jinými slovy, v rámci tohoto systému to není otázka, jaké filmy může festival získat, ale jako by silou dramaturgů byla moc, prozíravost, výdrž, podplacení nebo cokoliv dalšího. V systému, kde je pro výběr filmů důležitá moc a stejně tak peníze, je příkladem Toronto. Jehož festival má oboje – moc i finance, neplatí projekční poplatky a může si vybrat doslova jakékoliv filmy. Ale musí mít vždy na zřeteli zájmy všech zainteresovaných skupin.

Poplatky za projekce se liší na základě individuální dohody festivalu a sales agenta, řádově se pohybují kolem 2000 až 4000 eur za dvě projekce. Záleží na případné účasti režiséra a jiných zástupců štábu, kterým festival pokryje cestovní a ubytovací náklady. Za těchto okolností se poplatky snižují. Rozdílem oproti minulosti je, že hlavní slovo patří právě sales agentům, kteří rozhodují rovněž o účasti tvůrců.

Bordwell a Thompsonová (2011) však nalézají také možný negativní dopad festivalů: „Poté, co byl film jednou nebo dvakrát promítnut na festivalu ve větším městě, mohou mít lokální distributoři pocit, že film už zhlédlo maximum jeho diváků.“

Sales agenti v dnešní době považují za úspěch, že se daný film dostane na program festivalů. Jsou si vědomi, že některé tituly by těžké cílit pro široké publikum a jejich

plošná distribuce by nebyla úspěšná. V tomto momentě využijí festivalů, které jim zajistí právě takový počet diváků, jaký by byli schopni dosáhnout v případě kinodistribuce, ale za mnohem větší náklady. Prakticky jde o případ, kdy například dvě vyprodané festivalové projekce jsou počty diváků srovnatelné s několika projekcemi po celém státě.

Filmoví kritici

Filmoví kritici šíří povědomí o festivalech a jejich filmech svými recenzemi a články. Často jsou oslovováni, aby se účastnili v porotách. Mezinárodní federace filmových kritiků FIPRESCI uděluje na některých festivalech vlastní ocenění. Stejně tomu je i na MFF KV.

FIAPF

Mezinárodní federace asociace filmových producentů vznikla v roce 1949 na základě rostoucího významu mezinárodních festivalů. Je organizací 37 filmových producentů ze 30 zemí světa. Jedná se o jedinou organizaci filmových a televizních producentů s globálním dosahem. Posláním FIAPF je zastupovat, hájit regulovat zájmy producentů v ekonomických a právních otázkách. Oblasti, kterým se FIAPF věnuje jsou: autorská práva a související práva duševního vlastnictví, prosazování právních předpisů týkajících práv duševního vlastnictví a antipirátství, nasazení digitálních technologií a jejich dopad na audiovizuální distribuční síť, standardizace technologických procesů, regulace médií, mechanismy financování soukromého a veřejného filmového sektoru a problémy související s obchodem. V přímém vztahu s filmovými festivaly je pravomoc, na základě které může FIAPF regulovat mezinárodní filmové festivaly. Cílem je usnadnění práce producentů, sales agentů a distributorů v oblasti vztahů s festivaly. Od akreditovaných festivalů od FIAPF se očekává udržení standardy kvality a spolehlivosti, které od nich filmový průmysl očekává. (FIAPF: intfilmfestivals, 2016, November 28)

Tyto standardy zahrnují:

- celoroční zajištění kvalitních organizačních zdrojů
- mezinárodní výběr filmů
- mezinárodní účast členů poroty soutěžních sekcí
- dobré zázemí a servis pro mezinárodní novináře a tisk

- zavedené vysoké standardy pro oficiální informační kanály – tištěné materiály (katalog, programy, letáky)
- důkazy o podpoře místní kinematografie
- opatření proti krádežím a kopírování filmů
- pojištění všech filmových kopií proti ztrátě, odcizení nebo poškození

Tyto body ovlivňují organizování celé přehlídky. Celoroční zajištění kvalitních zdrojů determinuje festivalový tým, který se na organizaci podílí po celý rok. Skrze mezinárodní výběr filmů zasahují do programové skladby, která se tomuto bodu musí podřizovat. Ovlivňují výběr porot k soutěžním sekcím, které pro komplexnější hodnocení musí být sestaveny z mezinárodního osazenstva. Povinností je zajistit také kvalitní zázemí a servis pro mezinárodní novináře a tisk. Mít fungující a relevantní informační kanály, ty základní zahrnují katalogy, programy, plakáty, webové stránky. Festival by měl být schopen doložit důkaz o podpoře místní kinematografie. Festivaly by měly splňovat základní bezpečnostní předpoklady, k nimž patří opatření proti krádežím a kopírování filmů. Filmové kopie by měly být právě z těch důvodů pojištěny.

Role FIAPF je také v podpoře úsilí při dosahování vyšších standardů navzdory ekonomických či programových výzev, které vycházejí nepříznivé kombinace geopolitické polohy, skladby rozpočtu a umístění v ročním festivalovém kalendáři. Toto se zejména zdůrazňuje u rozdílů jižní a severní polokoule, kde jsou nerovné úrovně zdrojů a příležitosti.

Organizace se zabývá mezinárodními akcemi, které dělí do následujících skupin. Festival s označením „kategorie A“, kam spadá i MFF KV, patří do skupiny nespecializované festivaly se soutěží celovečerních filmů celovečerních filmů.

Dělení festivalů dle FIAPF:

- nespecializované festivaly se soutěží celovečerních filmů
- specializované festivaly se soutěží celovečerních filmů
- nesoutěžní festivaly celovečerních filmů
- festivaly dokumentárních a krátkých filmů

V přílohách na konci práce jsou přehledně uvedeny všechny festivaly, které jsou u FIAPF akreditované jako nespecializované festivaly se soutěží celovečerních filmů

včetně MFF KV. Všechny tyto festivaly musí FIAPF platit členské poplatky. Dle informací od vedoucího produkce MFF KV odvádí za členské příspěvky 3500 eur.

Evropská unie

Evropská unie ovlivňuje fungování evropských festivalů skrze dotační programy Evropské komise. Dříve to byl Kulturní program následně MEDIA, dnes nesoucí název Kreativní Evropa. Cílem „programu je vytvořit jednotný rámec pro financování projektů v oblasti scénických umění, výtvarného umění, nakladatelství a literatury, filmu, televize, hudby, mezioborového umění, kulturního dědictví a videoher, maximálně využít synergii mezi různými sektory a zvýšit tak účinnost poskytované podpory“ (Kreativní Evropa, 2016, December 8). Program se štěpí na dílčí části MEDIA (podpora evropské kinematografie a audiovizuálnímu průmyslu), Kultura (podpora mezinárodních projektů v oblasti kulturních a kreativních odvětví) a posledním článkem je mezioborová část.

Nejvyšší hodnocení při grantových posudcích získávají festivaly, které vykazují mimofestivalové aktivity v podobě industry programů pro profesionály, vzdělávacích akcí, podpory filmových trhů apod. Důležité bodové hodnocení je pro celoroční aktivit, do kterých jsou zahrnuty školní programy a projekce, vedlejší akce včetně distribuce filmů. Aktivity spojené s decentralizací, tím se myslí přesun festivalů do regionů.[5] Organizace, které žádají o finance z programu Kreativní Evropy, musí také splňovat podmínku uvedení určitého procenta evropských titulů ve svém programu.

Veřejné orgány

Veřejné orgány ovlivňují fungování festivalů v případě, že se podílejí na plnění jejich rozpočtů. Pro fungování akce jsou důležité dobré vztahy s místní samosprávou. Festival narušuje běžné fungování místních komunikací a standardní chod města, proto je důležité vytvořit ve spolupráci s místními veřejnými orgány jasně daný plán, který budou pořadatelé i návštěvníci dodržovat.

Soukromí investoři

Soukromí investoři podporují festivaly i další kulturní akce nejčastěji finančně či na základě věcného plnění. Na druhou stranu očekávají od festivalů jistou míru zviditelnění a reklamy. Někteří návštěvníci a kritici v posledních letech zmiňují to, že soukromé firmy dostávají během akcí až moc prostoru a z festivalů se tak stávají

[5] informace na základě rozhovoru s Hanou Cielovou, která zpracovává posudky k projektům

estrádní přehlídky laciných reklam. Je pouze na organizátorech, aby správně vyvážili míru podpory od sponzorů a prostoru, kterým jim bude poskytnut.

Diváci

Bez diváků by žádný festival neexistoval. Do této zájmové skupiny zahrnuji návštěvníky z řad laické veřejnosti. Pro festivalového diváka nejsou jediným cílem filmy, ale festival jako komplexní akce, která mu nabízí různé možnosti trávení volného času. Na základě své účasti se stává jeho nedílnou součástí. Skrze divácké hlasování má publikum možnost ohodnotit nejlepší filmy.

Cílovou skupinou největších evropských festivalů již nejsou diváci, ale pouze zástupci filmového průmyslu. Dle některých kritiků by neměl být festival v Cannes ani považován za festival, jelikož slouží pouze filmovému průmyslu a jeho součástí není standardní publikum (Bláhová, 2014, s. 99–105).

Filmoví profesionálové

Filmy potřebují festivaly, festivaly potřebují filmy. Přihlášení filmu na festival, zvláště ten soutěžní může být pro něj a jeho tvůrce odrazovým můstkem pro vstup do reálného světa, kde už červený koberec a festivalové projekce nehrají primární roli. Do světa opravdové kinodistribuce a DVD v dalších světových teritorií (Bosma, 2015). Účast na filmových festivalech se pro tvůrce stává celkem běžnou rutinou již během studentských let, když dostanou prostor prezentovat své školní projekty. Studentské projekty s většími ambicemi se mohou účastnit různých programů v rámci industry programu. Ten zahrnuje i prezentace filmů, které se nacházejí ve fázi vývoje scénáře či v úplných začátcích výroby – works in progress. Nebo další možností pro začínající filmové tvůrce jsou tzv. pitching sessions, kde jsou prezentovány náměty projektů. Obecně řečeno filmoví tvůrci potřebují festival pro prezentaci svého filmu, a to ať už se nachází v jakékoliv fázi výroby – námět, vývoj, počátky produkce, hotový projekt. Skrze svůj projekt prezentují svoji práci a sebe. Díky industry programu se potkávají s dalšími tuzemskými i zahraničními kolegy, se kterými na základě osobní známosti mohou iniciovat další spolupráce. Na základě diváckých reakcí mohou získat první obraz o tom, jak bude jejich film na publikum působit. Pro maximalizaci užitku jejich účasti na festivalu v případě, že mají uváděný film v některé sekci, by ve spolupráci se svým producentem či sales agentem měli vytvořit pro film festivalovou strategii. Pečlivě si projít statuty jednotlivých přehlídek, vybrat ty jejichž podmínkám projekt vyhovuje nejvíce, seskládat si jejich pořadí dle priorit. Připravit si kvalitní prezentaci filmu s press kitem, ukázkami, screenerem.

Interakce mezi filmaři a festivaly není vždy oboustranně přívětivá. Tvůrci jsou na základě různých skutečností věčně nespokojeni. Buď jejich film festival nepřijme vůbec, je jim přidělen nevyhovující čas projekce nebo nejsou spokojeni s výběrem kina a jeho technických parametrů.

Festivaly na druhé straně potřebují filmy, pomáhají vytvářet stabilní (nikoliv permanentní) přehlídku, která vyžaduje stabilní dodavatele, množství přicházející filmů...Pracují často s pomíjivým produktem, je jen na distributorech a producentech, jak toho využijí (Bosma, 2015).

Zájmové skupiny a jejich důležitost na filmových festivalech

Následující tabulka zachycuje a shrnuje základní zájmové skupiny, které prosazují v rámci festivalů své cíle, tím pádem ovlivňují jeho programovou skladbu (sestavení premiér, druh filmů atd.) Zájmy všech skupin jsou navzájem propojené, je nutné je posuzovat společně. Rozhodují jaké druhy filmů a které konkrétně se budou prezentovat za podmínky, že bude dodržen příslušný počet premiér. Všechny skupiny jsou vzájemně propojeny, a nejde na ně nahlížet a usilovat o jejich uspokojení odděleně.

Z následující tabulky 2 je patrné, jak mohou ovlivňovat vybrané zájmové skupiny fungování filmového festivalu. Peransonova teorie zvažuje dva již zmíněné modely akcí. Prvním je byznys festival, který je větší, se zájmem uvádět, co největší počet premiér a mít, co nejhojnější účast především filmových profesionálů. Oproti němu stojí model diváckého festivalu. Distributoři, nákupčí (buyers) směřují zejména na byznys festival, kde hledají nové tituly pro budoucí akvizici nebo naopak prezentují jimi zastupované filmy a využívají mediálního zájmu a prostoru, který jim festival poskytuje. Divácké festivaly jsou pro distributory zajímavé z hlediska publika složeného z klasických festivalových návštěvníků, mohou získat zpětnou vazbu a obraz o tom, jak by film mohl fungovat v následné distribuci. Sales agenti se v rámci pracovních povinností účastní jenom velkých festivalů, kde je i filmových trh nebo další možnosti, jak zpropagovat či prodat film distributorům. Divácké přehlídky jim platí za prodané licence na jejich projekce a stávají se tak spíše zdrojem pro jejich účast na byznys festivalech. Velké festivaly svým sponzorům dodávají pocit exkluzivních partnerů skrze účastnící se celebrity, pro společnosti je to forma propagace, když mohou být uváděny ve spojení s danou akcí, které se zúčastnili světoznámé filmové hvězdy. Divácké festivaly nemají tak vysoké rozpočty, aby si mohly dovolit účast velkých hvězd a jejich strategie je odlišná. Vybírají do programu tzv. sponzorské filmy, jsou více komerční a v obsazení mají právě známé tváře. V

zájmu veřejných institucí potažmo vlády je podporovat festivaly pro zvýšení propagace národní kinematografie, byznys festivaly mohou mít až mezinárodní přesah a divácké směřují propagaci v dané zemi. Pro klasické festivalové návštěvníky jsou velké festivaly méně dostupné a ne vždy u nich uspěje programová skladba, oproti diváckým které jsou právě směřované pro ně. Ne vždy se ale výběr programového oddělení shodne s diváckou obcí.

Tabulka 2 Zájmové skupiny a jejich role

zájmové skupiny a jejich role	BYZNYS FESTIVAL	DIVÁCKÝ FESTIVAL
distributoři / nákupčí (buyers)	odrazový můstek pro vycházející filmy, možnost využití přítomnost mediální pozornosti v rámci festivalu, nákupčí se účastní za účelem akvizice nových filmů (výsledkem jsou dlouhé seznamy premiér)	pokud věří distributor "šuškandě"v publiku, nákupčí se účastní pro specializované filmy (dokumenty, národní filmy)
sales agenti	prostor pro propagaci a prodej filmů distributorům	následný zdroj pro jejich účast na byznys festivalech
sponzoři	potřeba si je předcházet, většinou skrze celebrity	potřeba si je předcházet většinou tzv. sponzorskými filmy, které jsou divácké, více komerční a v obsazení mají známé herce
vláda	propagacece národní kinematografie	propagace národní kinematografie
diváci	menší ohled, částečně se počítá s tím, že u nich programová skladba uspěje	jeden z nejhlavnějších bodů, často narážející na nesoulad programového oddělení a divácké obce
kritici	tiskové konference pro celostátní a zahraniční média, pro odborníky projekce uměleckých filmů	soustředí se na lokální média, jejich reakce jsou klíčovým nástrojem pro další propagaci a prodej vstupenek
filmoví profesionálové	součástí jejich rutiny	spíše dovolená než pracovní cesta, bližší setkání s diváky a dalšími tvůrci, nejčastěji těmi mladšími

Zdroj: autorka, vytvořeno na základě informací z (Peranson, 2013).

Byznys festivaly jsou zajímavé také pro zahraniční kritiky, nabízejí jim speciální tiskové konference a projekce. Jejich recenze mohou ovlivnit budoucí distribuci filmů. Menší festivaly se soustředí na lokální média a výstupy kritiků mohou být

nástrojem pro další propagaci a podpory prodeje vstupenek na vybraný festival. Pro filmové profesionály jsou byznys festivaly v rámci jejich pracovní náplně rutinní záležitostí. Nejčastěji prezentují své projekty, účastní se setkání s ostatními tvůrci, diskutují na současným stavem kinematografie a jejího vývoje a zejména navazují nové kontakty pro další možné spolupráce. Proto festivaly pracují a vybudování rozšířených industry akcí, které mohou zefektivnit jejich návštěvy na festivalech. Divácky zaměřené přehlídky jsou pro tvůrce a zástupce filmového průmyslu spíše formou trávení volného času, kde mohou využít příležitosti bližšího setkání s diváky a dalšími filmovými kolegy.

6 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE V OBLASTI FILMOVÝCH FESTIVALŮ

V současnosti festivaly zaujímají odlišné postavení, než tomu bylo v historii. Již nejsou pasivními prvky filmového průmyslu či nástroji politických tendencí. Aktivně se zapojují do filmové tvorby, výroby i distribuce. Konkrétním funkcím je věnována kapitola pátá o vzniku a účelu festivalů. Z filmových přehlídek, které prezentovaly ne vždy předem cíleně vybraná díla, se staly festivaly, které si musí určit svoji dramaturgickou strategii. Na základě dramaturgického záměru se mohou vymezit vůči rostoucí konkurenci.

Pořadatelé festivalů se potýkají s jinými problémy. V demokratických státech již není programová skladba tvořena pod tlakem cenzury. Současným problémem těchto akcí je jejich udržitelnost a zajištění stabilních finančních příjmů, což jsou také důsledky růstu počtu těchto filmových svátků. V současné době existuje na území České republiky, dále též jako ČR, přes padesát filmových festivalů a přehlídek. Jejich skladba se průběžně mění, stále se rodí nové akce a některé naopak zanikají. Tento fakt popisuje i světovou festivalovou scénu. Fenoménu celosvětového rozmachu filmových přehlídek se věnuji v následující podkapitole, kde se zabývám i jeho dopady.

Západní Evropa je sice kolébkou nejstarších světových přehlídek, ale nyní zažívá boom specializovaných mikrofestivalů, které svým charakterem spadají do méně zastoupených kategorií; více k nim bylo řečeno v předešlé kapitole. Nejstarší festivaly se již neorientují hlavně na diváky, ale na zástupce filmového průmyslu. Oproti tomu v Asii či na Středním východě vznikají festivaly právě po vzoru velkolepých evropských přehlídek. Jsou to vysokorozpočtové akce, se specifickými motivacemi, spjaté se zájmy místních silných a posilujících ekonomik a vlád (Bláhová, 2014, s. 5–7). Stejně tak, jak tomu bylo dříve v Evropě.

I nadále platí nejsilnější pozice tzv. „svaté trojice“ festivalů (Cannes, Berlín a Benátky), ty částečně určují termíny dokončování filmů, neboť autoři jim přizpůsobují tempo produkce, aby svá díla mohli včas přihlásit do soutěží.

6.1 FENOMÉN CELOSVĚTOVÉHO ROZMACHU FILMOVÝCH PŘEHLÍDEK

V následující podkapitole se věnuji fenoménu celosvětového rozmachu filmových přehlídek. Poskytuji několik vysvětlení proč tomu tak je. A vyvozuji důsledky, které z toho vyplývají.

Úkazem dnešní doby je exponenciálně rostoucí počet filmových svátků. V zájmu každého většího města je mít svůj vlastní. Statisticky připadá na každý den v roce minimálně jedna přehlídka (Bláhová, 2014, s. 5–7). Celkově se světová čísla pohybují kolem 6000 festivalů za rok (Kredell & Loist, 2016). Názory filmových teoretiků se v tomto ohledu liší, někteří v tom vidí negativní dopady, druzí zase tento jev považují za pozitivní.

Vysvětlení, proč v současnosti čelíme nárůstu filmových festivalů, je několik. Za ta nejviditelnější lze považovat zvýšení dostupnosti filmových děl a celkové nasycení audiovizuálním obsahem. Díky vývoji technologií a přechodu od klasické filmové suroviny na digitální technologii, má každý možnost natáčet a stejně tak své dílo prezentovat. Pozitivní stránkou této skutečnosti je demokratizace filmové výroby. Problémem však je, že se snížily bariéry k filmové produkci, ta je čím dál více dostupnější. Do výroby se dostanou i projekty, které by dříve výběrem neprošly (Roddick, 2013).

S touto skutečností se potýkají i filmové přehlídky. Počet filmových titulů je omezený, alespoň těch, které dosahují kvalit pro možnou selekci na veřejnou prezentaci. Festivaly jsou často nuceny přebírat díla, která byla již prezentována na nějaké předešlé akci. V minulosti publikum se poptávalo po festivalu, jako po zdroji informací a filmů, tato potřeba se v současnosti snižuje. Naopak se zvyšuje poptávka pouze po tom výběrovém, které je označeno za dobré a kvalitní. Publikum se v informačním šumu ztrácí a žádá si nasměrování. Roste význam značek ověřených autorů, kteří jsou divákům dobře známí. A festivaly mohou očekávat úspěch na základě jejich uvedení. To je ale dost často pouze psychologickým aspektem a ne zárukou kvalitního uměleckého zážitku (Felcman, 2016).

Při takovém množství filmových přehlídek je nutné si uvědomit i následky, se kterými se potýkáme. Dle filmové teoretičky Diny Iordanové, není problémem samotný nárůst filmových akcí, ale plýtvání lidskou energií, zdroji a potenciálem. Problém nastává při zajištění stabilního financování. Peněžní zdroje z veřejného i soukromého sektoru jsou omezené a festivaly o ně musí mezi sebou bojovat. Tyto okolnosti nevedou k vytvoření lepších akcí s kvalitnější dramaturgií, ale pouze k

vyostřeným vztahům mezi festivaly. Omezený je i počet organizátorů, schopných lidí, kteří jsou schopni svými zkušenostmi a znalostmi pozitivně přispět k vývoji organizace.

Omezená je i divácká obec. Při takovém nárůstu festivalů není možná jejich kompletní diverzifikace, tím roste i jejich rivalita v případě, že míří na stejnou cílovou skupinu. Ale i přes určitou míru vyhraněnosti festivalů vůči jiným, si všechny pozorně hlídají své vydobyté místo a dost často odmítají spolupracovat s jinými, spíš se stávají soupeři než rovnocenným spolupracujícími partnery (Bláhová, 2014, s. 99–105).

Každý festival se snaží o zajištění své konkurenceschopnosti. Snaží se být stabilní akcí v diářích filmových profesionálů, lidí z filmového průmyslu a filmových fanoušků. Snaží se stát zavedenou akcí. Požadavky návštěvníků, tlak stále se vyvíjejících moderních společností a globalizační vlivy nutí festivaly expandovat. Nutí je rozšiřovat svoji programovou nabídku, a to nejen na poli filmových projekcí, ale i doprovodného programu. Festivaly se každoročně prezentují jako větší, lepší než kdy předtím a s nabídkou ještě více filmů. Otázka je, zda-li právě toto je a mělo by být měřítkem kvalitní akce. Udržení kvality je rozebíráno i v kontextu počtu akcí, které jsou si podobné a pouze se snaží vzájemně předhánět.

Velmi vyhraněný postoj vůči festivalům zastává filozof Ivan Sviták, který tvrdí, že „filmové festivaly jsou živým paradoxem industriální společnosti západu i východu. Dále umožňují, aby za kulturní fasádou uměleckého filmu a opravdového umění zůstávaly nedotčeny ideologické mechanismy, myšlenku uzavírá, tím že každý festival je podvodem obchodníků na umělcích“ (Jiřiště, 2014, s. 9–38).

Toto začíná být v současnosti daleko více akcentovaným tématem, jelikož se ty největší festivaly orientují zejména na filmový byznys. A původní myšlenka prezentace umění a prostor pro vyjádření umělce se omezuje, v krajních případech zaniká.

Zajímavou myšlenku zmiňuje i Přemysl Martinek, bývalý programový ředitel Febiofestu a současný člen Rady Státního fondu kinematografie: „I když festivalů přibývá, opačným směrem se pohybuje počet diváků uměleckých filmů před očima a přesouvá se směrem k eventům, kde je obsah podřízen stylu, jakým je prezentován“ (Martinek, 2014, s. 49–64).

Organizátoři filmových festivalů by si měli uvědomit primární důležitost jejich programové skladby a od toho dále odvíjet ostatní aktivity.

6.2 ANALÝZA SOUČASNÉ POZICE MFF KV VE FESTIVALOVÉM OKRUHU

Festival se prezentuje jako „největší filmový festival v České republice a nejprestižnější filmový festival ve střední a východní Evropě“ (KVIFF, 2016, December 9).

Dle vyjádření bývalé umělecké ředitelky PhDr. Evy Zaoralové, nynější umělecké poradkyně MFF KV, vzrostl Karlovarský festival během dvou let díky bojům o „kategorii A“ s podnikateli zodpovědnými za Festival Golem a za Pražský filmový festival.

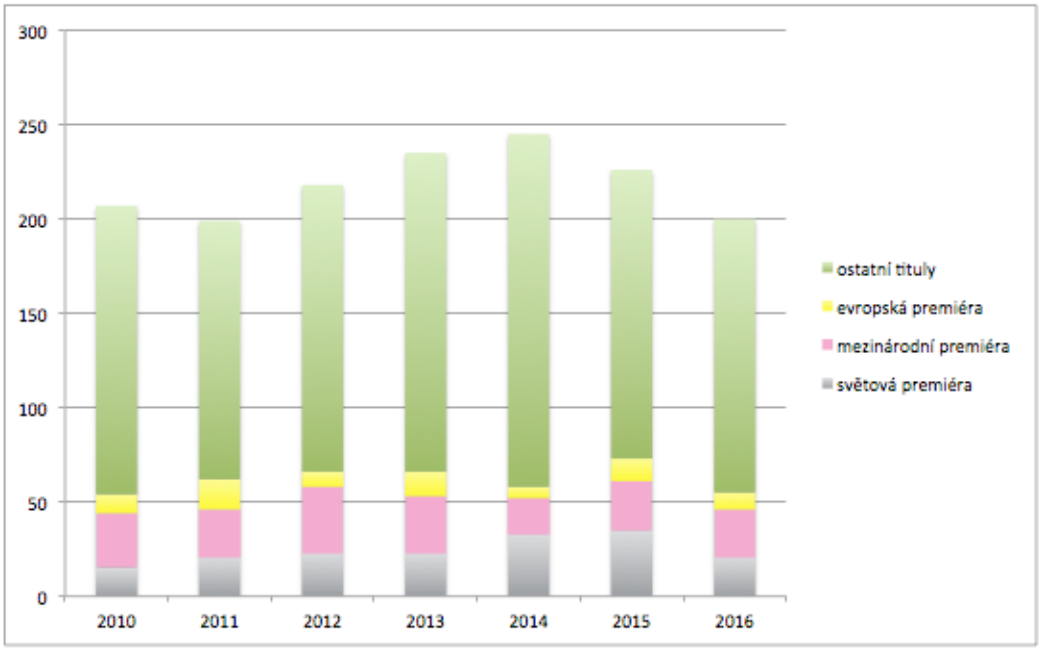
MFF KV v čele s osobnostmi formátu Jiřího Bartošky a PhDr. Evy Zaoralové postupně rozšiřoval lokální povědomí o své existenci a významu na mezinárodní úroveň. Důležité bylo vydobytí si pozice na zahraniční mediální scéně, získat důvěru zahraničních partnerů a potvrdit úspěch programové skladby u publika na základě zvyšujícího se počtu diváků (Zaoralová, 2015). To se organizátorům povedlo a v roce 1997 byl festival zařazen do kategorie nespecializovaných festivalů se soutěží celovečerních filmů spolu dalšími věhlasnými evropskými festivaly. Tato kategorie byla označena jako „kategorie A“ a je mylně takto označována až do současnosti.

FIAPF v roce 2001 upravil systém akreditací festivaly, ale vyzdvihl nadřazenost tří největších evropských festivalů. Na základě toho jsou Berlín, Cannes a Benátky považovány za nejdůležitější světové festivaly, představují nejvíce světových a mezinárodních premiér a mají ty nejdůležitější filmové trhy. Zatímco dvanáct ostatních akcí, patřících do kategorie „nespecializovaných“, musí každý rok vykazovat údaje o počtu světových, mezinárodních premiér, počty představení, návštěvnosti, účast domácího a zahraničního tisku a další podmínky dané stanovami organizace FIAPF. Své postavení si obhajují každý rok. Oficiálně by se festivaly neměly samy prezentovat jako součást „kategorie A“, protože žádná neexistuje.

MFF KV má stanovený termín konání vždy na přelomu června a července.

Z dostupných údajů z výročních zpráv organizace Film Servis Karlovy Vary, a. s. vyplývá, že za uplynulých dvanáct ročníků festival každoročně uvede v průměru 230 filmů. Průměrně se jedná o 21 světových premiér, 27 mezinárodních a 11 evropských. Přehlednější srovnání je v následujícím grafu 1.

Graf 1 Podíl evropských, mezinárodních a světových premiér v celkovém programu MFF KV



Zdroj: autorka, vytvořeno na základě informací z výročních zpráv MFF KV

Festival nemá svůj vlastní filmový trh. Ačkoliv za vedení bývalého generálního manažera MFF KV Rudolfa Biermanna se dokonce konal jeden ročník filmového trhu. Nezaznamenal však takový úspěch, aby se v jeho konání pokračovalo. Pořadatelé ve snaze mít vlastní filmový trh ani nevidí smysl, jelikož se MFF KV koná v mezidobí největších festivalových filmových trhů, které probíhají v Berlíně a následně v Cannes. Vybudování konkurenceschopného trhu je v tuto chvíli naprosto nereálné. Festival proto hledá jiné cesty, jak se aktivně zapojovat do filmového průmyslu. To se nejvíce projevuje v aktivitách industry oddělení, jehož posláním je propojení filmových profesionálů. Umožňuje producentům a režisérům získat prostor pro představení projektů a dává jim možnost seznámit se zástupci jiných filmových festivalů a distributory. Celkově festival navštíví téměř osm set padesát filmových profesionálů z šedesáti zemí světa (KVIFF, 2016, December 9).

Viceprezident a odpovědný redaktor časopisu Variety Steven Gaydos charakterizuje současnou tvář MFF KV takto: „Karlovarský festival není jako ostatní světové přehlídky. Je mladší, přívětivější, uvolněnější a radostnější, než jakýkoliv jiný z desítek festivalů, které jsem navštívil. Snad proto, že je zakořeněn tak hluboko v minulosti, kdy bylo svoboda vyjadřování mezi lidmi tvrdě potlačována nebo pečlivě monitorována, v dobách, kdy Sovětský Svaz rozhodoval o osudech milionů lidí, včetně obyvatel Československa.“ (Zaoralová, 2015, p. 208) MFF KV je v poli festivalového okruhu ojedinělý svým přístupem k běžným divákům. Zejména

zahraniční hosté, kteří se běžně vyskytují na jiných světových festivalech, jsou doslova šokováni otevřeností festivalu k široké veřejnosti. Přes osmdesát procent z celkového počtu návštěvníků tvoří běžní diváci, zbylých dvacet procent jsou novináři, zástupci partnerů a sponzorů, tvůrci a filmových profesionálové a další hosté. Data jsou vypočítány a základě informací z výročních zpráv MFF KV.

Festival dává prostor umělcům osobně prezentovat své filmy. Necelou polovinu z průměrně 460 projekcí uvádí osobně sami tvůrci a po projekcích jim mohou diváci položit několik otázek.

7 ANALÝZA PROGRAMOVÝCH AKTIVIT NA PŘÍKLADU MFF KV

V této kapitole se věnuji programovým aktivitám festivalů a udávám konkrétní analýzu aktivit MFF KV. Za hlavní produkt filmového festivalu lze označit filmový program, za který odpovídá umělecký ředitel případně hlavní dramaturg. Ve spolupráci se svými kolegy z programového oddělení připraví výběr filmů pro naplnění programu. Vytvořenou selekci a proces jejího utváření musí být schopen obhájit. Jádrem úspěšného byznysu filmového festivalu je precizně připravená prezentace nejlepšího možného programu, jaký mohou návštěvníci očekávat. Mnozí vyčítají festivalu jeho dvojakost v tom ohledu, že jeho existence je založena na vytváření kulturního programu, ale zasahuje i do mainstreamových a komerčních aktivit. Jedna jeho část přitahuje bulvární média, fanoušky obdivující velmi často samozvané celebrity na červeném koberci. Druhou tváří festivalu je ta, kterou nastaví návštěvníkům, filmovým nadšencům, kritikům a zástupcům filmového průmyslu. Těchto výtek jsou si samozřejmě vědomi i organizátoři, a pořadatelé MFF KV dbají na vyváženost společenské a programové složky festivalu, to potvrzuje i PhDr. Zaoralová (2015): „Přítomnost hvězd je pochopitelně lákadlem pro publikum i partnery festivalu, a proto se každý festival snaží ji zajistit, což není vždy snadné. Hvězdy dávají festivalu charakter společenské události, nicméně trvám na tom, že znakem dobrého festivalu je především jeho program.“

Je nutné si uvědomit existenci zájmových skupin, v této práci již rozebraných podrobněji, které zasahují do fungování festivalu a mají různá očekávání. V této kapitole zapojuji existenci zájmových skupin ve vztahu k programu festivalu.

Statut

Festivaly jsou definované ve svých statutech. U akcí, které jsou akreditované u FIAPF tento dokument podléhá statutu samotného FIAPF. Statut by měl být každoročně aktualizován v souladu se stanovením data konání dalšího ročníku. Mezi základní uvedené údaje dále patří pořadatel s příslušnými kontakty. Jasně je uvedeno rozdělení programových sekcí, pokyny k přihlášení a způsob předvýběru filmů. Stanoveny jsou i povinnosti účastníka, jehož film byl do programu vybrán. Statut stanovuje i obecná pravidla pro rozdělení cen porot. Přihlášením do programu či účast na festivalu je vyjádřením souhlasu se statutem (KVIFF, 2016, December 9).

7.1 HLAVNÍ PROGRAM

7.1.1 Programová skladba

Na festivalech bývá tolik možností, jak trávit čas – od radovánek na recepcích přes milá setkání se známými z celého světa až po účast na symposiích, kulatých stolech a volných tribunách – že by se člověk nenudil, i kdyby se nepromítaly vůbec žádné filmy. Jednou snad nastane takový stav blaženosti, avšak zatím je situace pohříchu jiná. A proto nelze zavrhnout názor, že podstatou festivalů jsou, jejich soutěž (Oliva, 1971).

Nejdůležitější a nejpovolanější osoba při tvorbě programové skladby je umělecký ředitel / hlavní dramaturg. V zahraničních publikacích se setkáváme s termíny „film programmer“ či „film curator“, tato označení jsou daleko přesnější než ta, co používáme v češtině filmový/festivalový dramaturg. Proto jsem se rozhodla používat ve své práci i přeložený termín – festivalové/filmového kurátorství. Kurátorství je převážně spojováno s uměleckými galeriemi a muzei, ale lze toto označení aplikovat i na poli filmových přehlídek. Výraz „film programmer“ by mohlo v češtině být zavádějící svým významem s IT programátory, nejčastěji používáme označení filmový/festivalový dramaturg.

Festivalová dramaturgie, filmové kurátorství je možná troufalým označením, ale je pravda, že jsou takovými kustody/strážci filmové kultury, jejich projekce by měly nabízet rozmanitý průřez toho nejnovějšího, ale zároveň nechat prosto i pro historické filmové dědictví.

Cílem je přilákat co největší množství lidí na každý program. Před tímto úkolem je velmi moudré podívat se na věc z perspektivy diváků. Film by nikdy neexistoval sám o sobě. Existuje velké množství filmů, které je nutné doplnit kontextem. Pro filmového dramaturga je důležité vědět, které typy diváků a v jakém pořadí filmy uvidí. Každý film, který člověk zhlédne, mění jeho pohled a vnímání dalších filmů v budoucnosti (Bosma, 2015). Festivalové kurátorství je velmi náročná disciplína, která postrádá jasně daná či institucializovaná pravidla.

Pohledy, ze kterých je dle dramaturga Petera Bosmy možné nahlížet na činnost festivalového kurátorství/festivalové dramaturgie:

- kreativní činnost, která vede k vyjádření umělecké identity
- schopnost poradit si s výzvami, mít přehled o nákladech, výdajích a návratu investic a být schopen využít příležitosti pro růst organizace/festivalu

- umění, kterému se lze naučit na základě logistického zaměření a optimalizování praktických procesů konkrétního projektového managementu

Proces selekce uměleckých děl je v oblasti kultury běžný, televize vybírá a sestavuje svůj program, galeristé a kurátoři vybírají výtvarná díla pro výstavy apod. „Složitá hra plná vyjednávání, někdy diplomatického, jindy přímočařejšího, přináší někdy i kompromisy a vyvažování nutného zla něčím kladnějším“ (Bosma, 2015).

Konkrétní zdroje filmového programu MFF KV:

- přihlášené filmy
- návštěvy prezentací na filmovém trhu v Cannes a Berlíně
- návštěvy zemí, kde místní filmová komise či reprezentant lokální kinematografie zorganizuje projekci
- účast na festivalech – výběr filmů, které zaujaly veřejnost, filmové odborníky, případně zvítězily

Uvedený přehled zdrojů filmového programu obsahuje všechny možné cesty, jak se filmy do sestavované programové skladby MFF KV mohou dostat. Filmy mohou být přihlášeny za podmínek stanovených ve festivalovém statutu. První tři uvedené zdroje bývají nejčastějšími kanály pro nalezení filmů do soutěžních sekcí. Pro skladbu soutěžních sekcí je nutné respektovat podmínku uvedení filmů pouze ve světové či mezinárodní premiéře.

Největší příliv filmů je z těch přihlášených, každoročně se musí programové oddělení věnovat posuzování téměř 2000 filmů. Pro srovnání se zahraničními festivaly, v Cannes bývá přihlášených filmů i přes 5000.

Velmi podstatným zdrojem filmů selektovaných do programu MFF KV jsou prezentace na největších filmových trzích v Cannes a v Berlíně. Účast filmu na MFF KV, který zaujme zástupce programového oddělení, není automatická. Sales agenti případně producenti mohou mít se svým projektem úplně jiné záměry. V tom okamžiku nastává proces vyjednávání.

Stejně jako se České filmové centrum věnuje propagaci české kinematografie v zahraničí, mají i ostatní státy své instituce a reprezentanty národní kinematografie. V Itálii je to například instituce Filmitalia. Tyto instituce organizují projekce pro zástupce festivalů, ale nevytváří jim žádný před výběr. Prezentace je umožněna všem projektům, které se přihlásí. Zástupci programového oddělení MFF KV vyjíždějí

pravidelně během roku do Japonska, Itálie, Španělska, Belgie, Francie, Anglie, Německa či Rakouska. Výběr filmů z tohoto zdroje není v posledních letech moc úspěšný, jelikož instituce pořádající tyto projekce filmy předem neselektují. Dle slov PhDr. Zaoralové se jedná nejčastěji o celkem slušné komerční projekty nebo filmy zaměřené na domácí publikum. Ačkoliv to nebývá velmi častým jevem, do letošní hlavní soutěže byl vybrán rakouský film *Prvotní štěstí* (*Gleißendes Glück*, r. Sven Taddicken).

Sekce, jež jsou mimosoutěžní, lze označit za informativní. Jejich program je z pravidla tvořen na základě účasti zástupců pořadatelů MFF KV na mezinárodních festivalech. Výběr je vytvořen z filmů, které oslovily veřejnost, filmové odborníky či případně na některém z festivalů zvítězily.

Počet festivalů roste, zvyšuje se i počet soutěžních sekcí a roste význam vedlejších soutěžních sekcí. Příkladem jsou sekce z festivalu v Cannes Un Certain Regard či Cinéfoundatiton, které se oproti minulosti také transformovaly v sekce soutěžní. Tudíž, podle statutu, filmy v nich uvedené nelze zařadit do soutěže MFF KV. Nárůst soutěžních sekcí je i důvodem pro obtížnější získávání filmů do hlavní soutěže, které by stály na vrcholu jejich národních kinematografií.

Například program karlovarského festivalu balancuje na hraně mezi festivalem, který udává směr (mezinárodní soutěž, soutěž východoevropských filmů, prezentace projektů ve vývoji atd.), a akcí sanující potřebu velké přehlídky úspěšných filmů z jiných festivalů (jednu dobu měl dokonce sekci přímo věnovanou programu festivalu v Cannes, nazvanou Otevřené oči). K tomu karlovarský program zahrnuje řadu retrospektivních a archivních sekcí, a dokonce i soutěž dokumentárních filmů. Výsledkem je, že ani jednu funkci festival neplní tak, aby se stala dominantou jeho profilu (Martinek, 2014, s. 60).

Faktem je, že programová nabídka MFF KV je velmi pestrá a nejsou v ní známky, že by byla tendence se přímo profilovat a vyhraňovat. Každoroční skladba, je ale také je dána nabídkou na trhu filmů. V případě jasně stanoveného dlouhodobého záměru by nastal problém s jeho naplňováním.

U tvorby programu je důležité odhadnout a objevovat budoucí trendy, nejlépe být úplně první, kdo začne takové filmy uvádět. Tento bod se týká například tzv. objevování nových vln, historicky je dáno, že umělecké filmové vlny byly veřejností objeveny během přehlídek.

Na MFF KV jsou statutární a nestatutární poroty. Statutární poroty hodnotí soutěžní sekce a jsou vybírány a zvány přímo festivalem. Členy nestatutární poroty jsou

nejčastěji organizace profesních sdružení, jako je například FIPRESCI. Porotám a oceněním, která udělují, se věnuji šířeji u příslušný programových sekcí.

7.1.2 Soutěžní sekce

Hlavní soutěž

Hlavní soutěž je nespecializovanou soutěží celovečerních hraných filmů, jejichž uvedení ve Varech musí být světovou nebo mezinárodní premiérou. Zpravidla se skládá z dvanácti snímku z celého světa, pravidelně je v soutěži alespoň jeden zástupce tuzemské kinematografie. V současné době ji začala uznávat filmová kritika, oproti někdejšímu stavu, kdy se jednalo o více mainstreamové projekty a bylo více pozitivních ohlasů z řad publika.

Hlavní soutěž hodnotí mezinárodní porota, která má celkem pět členů. Jedním z nich je z pravidla zástupce českého filmu. Porota se každoročně skládá z kombinace filmových teoretiků, producentů, herců, hereček, kameramanů a dalších filmových profesionálů.

V hlavní soutěži MFF KV se udělují následující ocenění:

- Velká cena Křišťálový glóbus za nejlepší hraný film, součástí ceny je 25 000 USD
- Zvláštní cena poroty, součástí ceny je 15 000 USD
- Cena za režii
- Cena za ženský herecký výkon
- Cena za mužský herecký výkon

Dle statutu festivalu jsou daná pravidla pro udělování cen. Pouze jedno z hlavních ocenění může být uděleno ex-aequo. Hlavní porota může i nemusí udělit maximálně dvě zvláštní uznání a jejich povahu musí jasně vymezit. Jeden film nemůže být oceněn více než dvěma cenami. Mimořádném úspěchu se těšil v posledních letech například gruzínský film *Kukuřičný ostrov* (*Simindis kundzuli*, r. George Ovashvili), který po vítězství na MFF KV posbíral ceny ještě na dalších festivalech, například v Athénách, Montpellier, Odense, Palm Springs či Terstu.

Na východ od západu

Mezinárodní soutěžní sekce Na východ od západu je věnovaná debutům a druhým celovečerním filmům ze střední a východní Evropy, Balkánu, Řecká, Turecka a zemí

bývalého Sovětského svazu. V této sekci jsou uváděny pouze světové, mezinárodní a evropské premiéry. Tato sekce je ojedinělou zvláštností na programu MFF KV, byla zařazena program již v devadesátých letech i přes v té době rozšířený odpor k filmům z východu. Postupně se sekce stala soutěží.

Soutěž dokumentárních filmů

Soutěž dokumentárních uvádí také pouze filmy ve světové, mezinárodní či evropské premiéře. V minulosti byla tvořena i krátkometrážními dokumenty. V současnosti představuje přehlídku celovečerních dokumentárních filmů.

7.1.3 Informativní sekce

Ostatní informativní sekce mají za cíl představit divákům filmy, které zaznamenaly úspěch na dalších festivalech, retrospektivy tvůrců či jinak vyhraněné sekce.

Nestatutární ceny udělované na festivalu

V rámci festivalových ocenění jsou udělovány také následující ceny nestatutárních porot:

- **Cena mezinárodní filmové kritiky FIPRESCI**[6]
- **Cena ekumenické poroty**
- **Cena FEDEORA**[7]

Uděluje Federace filmových kritiků z Evropy a Středomoří (FEDEORA) nejlepšímu filmu ze Soutěže Na východ od Západu.

- **Divácká cena**

O ceně rozhodují diváci svým hlasováním, soutěží všechny filmy ze všech kategorií.

- **Cena Europa Cinemas Label**

Europa Cinemas Label byl založen v roce 2000, organizací Europa Cinemas která spojuje síť evropských kin. Pod hlavičkou Europa Cinemas Label jsou oceňovány filmy ve vedlejších soutěžních sekcí na festivalech v Berlíně, Cannes, Locarnu a Benátkách. Cena se na MFF KV uděluje v soutěži Na východ od západu. Cílem je

---

[6] Mezinárodní organizace filmového tisku (Fédération Internationale de la Presse Cinématographique)

[7] Federace filmových kritiků z Evropy a Středomoří

posílit propagaci a distribuci vítězných filmů v evropských kinech. (Europa Cinemas, 2016, December 10)

7.2 DOPROVODNÝ PROGRAM

Industry program

Industry program je určen zejména filmovým profesionálům, ale některé jeho vybrané části jsou přístupné i běžným návštěvníkům.

- **Works in Progress** – Tohoto programu se účastní producenti a režiséři ze zemí střední a východní Evropy, Balkánu, Řecka, Turecka a bývalého Sovětského svazu. Představují nové filmy, které budou mít premiéru až po skončení MFF KV. Nejslibnější projekt je ohodnocen cenou v hodnotě 100 000 eur. Během letošního 51. ročníku bylo představeno osm soutěžních projektů (a jeden nesoutěžní) z celkem 57 přihlášených projektů.
- **Eurimages Lab Project Award** – Evropský program Eurimages chce investovat do nových druhů filmového vyjádření, které mohou být na hranici jiných uměleckých forem. Program je určen pro experimentální projekty. Představeno bylo osm ze 64 přihlášených projektů v produkci nebo postprodukci, pocházejících z členských zemí Eurimages, které vznikly mimo tradiční filmové postupy v rámci mezinárodní spolupráce. Vítězný projekt získal 50 000 eur. (KVIFF, 2016, December 13)
- **Pitch & Feedback** – Prezentace českých a slovenských filmových projektů v raném stadiu vývoje, které mají mezinárodní potenciál. Program je pořádán ve spolupráci s Českým filmovým centrem a Slovenský filmový ústav.
- **Docu Talents @KVIFF** – Již podvanácté se konala prezentace Docu Talents @KVIFF. Program má za cíl představit ty nejpozoruhodnější autorské dokumentární projekty ze střední a východní Evropy, jejichž uvedení do kin je plánované na další kalendářní rok. Program pořádá MFF KV ve spolupráci s MFDF Ji.hlava. (KVIFF, 2016, December 9)
- KVIFF talks – Ve spojení s industry programem se konají setkání s významnými autory, návštěvníkům je dán i prostor pro debatu.

Kino bez bariér

Ojedinělou součástí MFF KV je služba Kino bez bariér, která poskytuje servis a svoje služby vozíčkářům, kteří festival navštěvují. První ročník se konal již v roce

2000. Hlavním cílem je zajistit vozíčkářům informační a asistenční servis. Kinem bez bariér je každoročně pořádána jedna velká akce na Mlýnské kolonádě, sjednocujícím tématem jsou vždy vozíčkáři.

7.3 SPECIÁLNÍ PROGRAM VĚNOVANÝ PARTNERŮM A SPONZORŮM

Pro běžné diváky částečně skrytý program. Festival během jeho konání nesmí zapomínat na plnění předem sjednaných podmínek se svými partner a sponzory. Některé společnosti a instituce si vyžádají během festivalu prostor pro svoji prezentaci či větší společenskou akci pro své klienty. Tyto akce však nejsou v režii festivalu a nepatří přímo do jeho programu. Pro zástupce společností podporujících MFF KV a pro vážené hosty jsou pořádány golfové turnaje.

7.4 MIMOFESTIVALOVÉ AKTIVITY

Na základě mimofestivalových aktivit se akce snaží odlišit od ostatních festivalů a také zůstat v povědomí veřejnosti po celý rok. Proto některé z nich pořádají další navazující akce a přehlídky.

1.1.1 Distribuce filmů KVIFF distribution

Pod hlavičkou KVIFF distribution spolupracuje MFF KV s distribuční společností Aerofilms a Českou televizí. Tyto organizace jsou silnými hráči v prostředí České republiky a mají potenciál oslovit široké publikum. Cílem je uvést až čtyři filmové tituly za rok z předešlého festivalového programu. Distribuční značka započala své fungování v roce 2015, kdy uvedla do české distribuce film *Mládí* (*La Giovinezza*, r. Paolo Sorrentino). V této činnosti pokračuje společnost aktivně i v současnosti.

1.1.2 Pořádání Festivalu Krátkých filmů Praha

Jelikož MFF KV nemá svoji soutěž krátkometrážních filmů, zahrnuje ji do své mimofestivalové aktivity. V příštím roce se již podvanácté koná Festival krátkých filmů Praha. Ten je pořádaný stejnou společností – Film Servis Festival Karlovy Vary a. s. Uvádí krátkometrážní snímky v soutěžní i nesoutěžních sekcí. Mezinárodní soutěžní sekce je věnována projektům do 30 minut, druhou částí programu jsou informativní sekce, věnované retrospektivám a portrétům do stopáže 45 minut. (Prague Shorts, 2016, December 8)

1.1.3 Nadační fond pro podporu magisterských absolventských projektů katedry režie FAMU

Jedna z podmínek akreditací organizace FIAPF je přímá podpora národní kinematografie. Důkazem o přímé podpoře české kinematografie MFF KV je založení Nadačního fondu karlovarského festivalu, který podporuje studenty magisterského studia katedry režie na FAMU.

1.1.4 Festivalové ozvěny Šary Vary

Ve spolupráci s distribuční společností Aerofilms se každoročně, v přímé návaznosti na festival, konají oficiální Festivalové ozvěny. V jejich rámci jsou uvedeny vybrané vítězné filmy a další projekty z ostatních sekcí. Ozvěny částečně přenášejí festivalový program z hlavního místa konání Karlových Varů do hlavního města Prahy.

V této kapitole je zpracována analýza programových aktivit festivalů na konkrétním příkladu MFF KV. Zapojeny jsou zájmové skupiny, které do fungování festivalu a různých programových aktivit zasahují.

8 ANALÝZA ORGANIZOVÁNÍ FILMOVÉHO FESTIVALU NA PŘÍKLADU MFF KV

„Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.“ (Veber, 2009, p. 218)

V následujících odstavcích se je popsáno organizování festivalu jako proces. Koloběh činností s ním spojeným nejde úplně striktně rozdělit na časová období a jejich příslušné fáze, jelikož ty jsou navzájem prostupné. Pokouším se postihnout souhrnný přehled toho, co organizování filmového festivalu zahrnuje. Uvádím činnosti, které festival plní během organizačního cyklu s cílem naplnění jeho funkcí a splnění očekávání zájmových skupin.

Obecné informace z odborných zdrojů konkretizuji na základě rozhovorů s festivalovými organizátory a na základě vlastního pozorování v reálném kontextu organizace Mezinárodního filmového festivalu Karlovy Vary.

8.1 CÍLE FILMOVÉHO FESTIVALU

Společnosti organizující filmové přehlídky a akce jim podobné by měli mít rozděleny své cíle na krátkodobé a dlouhodobé. Je celkem jasné, že se cíle filmových svátků, jakožto kulturních akcí budou lišit od cílů podniků. Je nesmysl pořádat kulturní akci s primárním cílem maximalizovat zisk. Byť by se tento názor některým kritikům státních dotací pro kulturu nelíbil. Jelikož řada lidí je přesvědčena, že pokud si na sebe projekt sám nevydělá není žádný smysl v něm pokračovat, jakkoliv ho zachraňovat a co hůř dotovat. Na druhou stranu jsou festivaly organizovány regulérními podnikatelskými subjekty, které by měly některé z těchto záměrů zahrnovat. Při srovnání definic cílů podniku a neziskových organizací vyplývá, že festivaly by měly zahrnout kombinaci obou. Jak je uvedeno v páté kapitole a jak vyplývá z materiálů MFF KV, hlavním posláním filmových přehlídek je podpora filmového umění a mezinárodní výměny a propagace filmů.

Pro organizaci pořádající filmový festival je důležité si stanovit cíle. Některé přímo plynou z funkcí filmových přehlídek. V této kapitole jsou rozebrány cíle pořadatelů MFF KV, jsou rozděleny na dlouhodobé a krátkodobé.

Dle slov vedoucího produkce Petra Lintimera, který tuto funkci zastává již čtrnáct let, neprobíhá celý proces organizování MFF KV každým rokem stejně. Festival se vyvíjí, mění směr, zkouší nové věci a čelí novým výzvám.

Z praktického pohledu je úkolem managementu sestavit plán obsahující tyto fáze:

- Plánování akce
- Realizace projektu
- Uzavření projektu

Obrázek 1 Koloběh organizování filmového festivalu



Zdroj: autorka na základě informací z (Veber, 2009)

Jak je patrné z obrázku 1 organizování filmového festivalu je uzavřený cyklus, jehož fáze se navzájem propojují a nelze stanovit jejich počátek a uzavření.

8.1.1 Dlouhodobé cíle

Dlouhodobé cíle jsou ty, pro které je nutná dlouhodobá činnost a jejich výsledky jsou znatelné v horizontu až pěti let. Tyto cíle si stanovují i filmové festivaly, pro jejich naplnění je nutné zajistit optimální finanční a personální zdroje.

Příklady konkrétních dlouhodobých cílů MFF KV:

- Zajištění stabilního financování
- Posílení vazeb s laickou diváckou veřejností
- Posílení komunikace s přímými návštěvníky festivalu
- Rozšiřování industry programu
- Rozpoznatelný kontinuální dramaturgický záměr vymezený vůči konkurenčním festivalům

- Vylepšení technického zázemí festivalu
- Vytvoření fungující platformy pro setkávání
- Zapojení české kinematografie a českých filmových festivalů do evropského a světového prostředí
- Objevování nových tvůrců
- Podpora rozvoje filmového průmyslu a vzdělávání filmových tvůrců
- Zkvalitnění mediálního portfolia
- Uspokojení zájmových skupin
- Kinodistribuce vybraných filmů z programu
- Posílení vazby mezi festivalem, hostitelským městem a jeho obyvateli
- Zajištění stabilního zázemí pro konání festivalu

8.1.2 Krátkodobé cíle

Krátkodobé cíle mají časový horizont stanovený nejčastěji do jednoho roku. Bodů krátkodobých cílů je před každým ročníkem stanoveno až několik desítek, proto uvádím jen část.

- Včasné zajištění všech pozic organizačního štábu v případě mateřských dovolených
- Rozšíření předfestivalového zpravodajství
- Posílení spolupráce s portfoliem současných mediálních partnerů (hlavním mediálním partnerem Česko televizí, Radiožurnálem a internetovou filmovou databází ČSFD[8])
- Rozšíření aktivit na sociálních sítí
- Zřízení dětského koutku
- Zajištění půjčovny kol
- Zapojení letního kina do festivalové dramaturgie
- Jasně stanovená pravidla pro účast ve festivalové soutěži

[8] Česko-Slovenská filmová databáze

- Zajištění diváckého komfortu – výměna sedaček
- Rozdělení odpovědností

8.2 PLÁNOVÁNÍ

„Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít“ (Veber, 2009, p. 100).

Plánování předchází výkonu všech ostatních manažerských činností, zahrnuje vymezení cílů a cest k jejich naplnění. Veber (2009) definuje plánování jako manažerskou aktivitu zaměřenou směrem do budoucnosti na očekávaný vývoj, určuje čeho a jak má být dosaženo, co se má stát, nereaguje na události minulé, které se již staly.

Obecnými cíli plánování je:

- stanovení cílů
- konstrukce plánu – postupy, aktivity a opatření pro naplnění cílů
- konstrukce rozpočtů – určení finančních zdrojů a jejich rozdělení pro jednotlivé aktivity
- stanovení politiky
- určení pravidel – určení obecných pravidel pro chování zaměstnanců
- zajištění zdrojů – zahrnuje hmotné i nehmotné
- vypracování harmonogramu

Nejdůležitějším bodem celého plánování je sestavení plánu, který zahrnuje termíny, aktivity a postupy k zajištění cílů. V případě filmového festivalu je třeba udělat takový plán nejpozději rok před jeho konáním. Tím si pořadatelé mohou zajistit včasné finanční zdroje a personální zdroje. Konkrétnější informace k finančnímu zajištění jsou uvedeny v poslední kapitole věnované managementu festivalu na příkladu MFF KV. Plán by měl obsahovat i zvolené datum konání a takový počet dní, kolik dní se plánovaná akce bude konat. Od těchto informací se vše odvíjí.

Během plánování akce se organizační štáb věnuje přípravným pracím. V případně personálních změn, je nutné zajistit náhradní spolupracovníky, kteří se ve stanovený čas zapojí do příprav. Jasně určit odpovědnosti daných oddělení. Období plánování a veškerých přípravných činností je pro MFF KV vždy od září až do června.

V rámci plánování je nutné sestavit rozpočet, kde budou jasně vyčíslené položky příjmů a výdajů, ale také finanční plán, který zahrnuje zdroje ze kterých bude čerpáno. V tomto období je nutné rozpočet také schválit. Ten schvaluje v případě MFF KV prezident festivalu přibližně v období listopadu. Při sestavování rozpočtu a finančního plánu je důležité mít na vědomí, že se výzvy v grantových řízení vypisují pouze jednou ročně a potenciální partneři a sponzoři v podobě firem své rozpočty také schvalují jednou za rok.

Na podzim probíhají také lokační práce, kdy je nutné zajistit veškeré prostory, kam bude festival zasahovat. Jelikož jsou ubytovací kapacity v Karlových Varech omezené je nutné být v kontakty se všemi hotely, kde festival plánuje ubytovat své hosty, a zajistit jejich kapacit pro festival. Zvažují se lokace pro projekční sály. V minulých letech se například opustilo od nafukovacího kina Espace Dorleans a pro projekce byl objeven nově zrekonstruovaný prostor Národního domu. Ten, na rozdíl od nafukovacího kina, nabízí větší technickou stabilitu.

Během zimních měsíců probíhá tvorba koncepce vizuálu pro nadcházející ročník. MFF KV má stabilního dodavatele i v tomto případě. Vizuály již od 36. ročníku připravuje Studio Najbrt.

Po skončení jednoho ročníku je vedení festivalu v kontaktu s partnery a sponzory se kterými případně jedná o spolupráci i na příští rok. Největší partneři festivalu jsou zavázáni k dlouhodobé spolupráci na základě podepsaných smluv.

Od ledna už se řeší celková produkce a reálně se zajišťuje, aby následně byli všichni během festivalu na svých místech.

Festival každoročně přichází s něčím nový a svůj program obohacuje a další položky. K výročí padesátého ročníku byl uspořádán zahajovací koncert kapely Lucie a v minulém ročníku se konal koncert Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK.

Jelikož festival promítá pouze ve čtyřech standardně provozovaných kinosálech. Je nutné vybavit i ostatních osm festivalový sálů fungující promítací technikou, která splní kvalitu pro projekce. Jelikož je MFF KV svým rozsahem a délkou konání největší akcí v ČR, dostupná technika na místní trhu svým objemem nestačí pro jeho potřeby. Je nutné s velkým časovým předstihem oslovit zahraniční rentaly (půjčovny techniky).

Během začátku roku se zapojují další oddělení, které přebírají veškeré informace od programového oddělení, produkce a nejvyššího vedení. Začíná komunikace s

pozvanými tvůrci, hosty, partnery a veřejnými činiteli. To konkrétně mají na starosti guest service a oddělení sponzorů a partnerů.

8.3 REALIZACE FESTIVALU

Festival se koná celkem devět dní. Jeho organizátoři a rozšířený štáb se ale do Karlových Varů přesouvají alespoň s několikadenním předstihem. Během realizace se projeví kvalita vykonaných příprav a plánování. Festivaly jsou v ČR postaveny na organizační pomoci a zapojení dobrovolníků během akce konání, MFF KV je výjimkou, ale najímá obrovské množství brigádníků. Důležité je vysvětlit a představit celému rozšířenému štábu celou strukturu festivalu. Podstatné je to pro lepší orientaci a pro zjednodušení komunikace mezi odděleními.
Ačkoliv se během akce řeší jednotlivé problémy doslova za pochodu, je důležité uchovávat diskrétnost vůči návštěvníkům.
Pro organizační tým je tato fáze velmi intenzivní a je nutné se vybavit velkou dávkou trpělivosti. Na základě pozorování, vím že to někdy ovšem bývá potřeba i ze strany návštěvníků.
Prezident festivalu a výkonný ředitel se věnují zejména společenským povinnostem, které jsou spjaty se sponzory a hlavními filmovými hosty.
Programové oddělení koordinuje již sestavený program a upravuje změny. Oddělení produkce se stará o plynulý chod festivalu a řeší veškeré vzniklé problémy. Ve spolupráci s finančním oddělením a vedením kontroluje předem nastavený rozpočet a cashflow. Všechny jim podřazené složky se snaží o bezproblémový průběh festivalu.

8.4 UZAVŘENÍ AKCE

Úspěšné a kompletní uzavření akce je neméně důležitou fázi jako ty dvě předchozí. Vyžaduje pečlivost a maximální pozornost. Probíhá v návaznosti na oficiální konec akce a následující další dva měsíce. Plynule nato navazují přípravy dalšího ročníku.

Jednotlivá oddělení připravují prezentace pro partnery a sponzory. Shromažďují se také důležité výstupy v podobě monitoringu tisku.

Během tak velikých akcích jsou škody téměř nevyhnutelné, po skončení je nutná jejich likvidace. Za poslední dobu Karlovarský festival nepotkal žádný velký neočekáváný problém, i tak se každoroční likvidace pohybuje kolem 80 000 až 100 000 Kč. Uzavření fakturací, kdy je nutné zpracovat přes tisíc faktur v relativně krátkém časovém úseku.

8.5 ANALÝZA VNĚJŠÍCH PODMÍNEK FESTIVALU

V analýze vnějších podmínek festivalu se držím rozdělení faktorů podle metodiky PEST. Ta zahrnuje podmínky, které jsou představovány okolím, ve kterém organizace funguje a které, ať manažeři chtějí či nikoliv, v různých směrech na organizaci působí (Veber, 2009). Jedná se o vlivy politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické. Kombinuji faktory, které jsou vytvářeny nebo ovlivňovány konkrétními zájmovými skupinami, jež zasahují do fungování festivalu.

PEST analýza

Politicko-legislativní faktory mají vliv na filmový festival skrze veřejné instituce, které přispívají do jejich rozpočtů. Pro další vývoj a fungování v takovém rozsahu je pro MFF KV důležitý vztah s městem Karlovy Vary, krajem i Ministerstvem Kultury ČR.

Ekonomické faktory mohou ovlivnit prodejní ceny vstupenek zvýšením DPH. Na základě zvýšení inflace se mění i rozpočet festivalu.

Sociální faktory mohou mít vliv na fungování festivalu na základě demografických změn. MFF KV je z velké části založený na účasti diváku, které si postupem let vychovává. Snižující se počet obyvatel by mohl mít za důsledek, že nevzniknou stejně početné cílové skupiny, které festival po dlouhé roky navštěvují.

Technické faktory ovlivňují fungování filmových festivalů především při používání komunikačních kanálů. Musejí zajišťovat vždy současné technologie. Pozitivně ovlivňuje a ulehčuje jeho organizaci technický vývoj v oblasti IT. Již přes deset let se používá festivalová databáze pro lepší zajištění servisu festivalových hostů. Využívá se databáze od české společnosti Eventival, která se specializuje právě na filmové a hudební festivaly po celém světě. MFFKV je jejich největším klientem. Do budoucna mohou technické faktory a technologický pokrok úplně změnit tvář festivalům, filmová distribuce se posouvá mimo klasická kina.

8.6 ANALÝZA VNITŘNÍCH FAKTORŮ

Vnitřní faktory firmu jsou především její zdroje, jedná se o materiálové, finanční a lidské. Důležitým faktorem je samotný management a pracovníci, organizační struktura, kterou jsou delegovány povinnosti a stanovené odpovědnosti. Vnitřní prostředí mohou manažeři přímo ovlivňovat.

Pro analýzu vnitřních zdrojů používám analýzu VRIO, která je zaměřena na zdroje. Ty dělí na fyzické, lidské a nehmotné. Posuzuje se jejich účinnost podle následujících kritérií (Hitt et al., 2011):

- Hodnost (value)
- Vzácnost (rareness)
- Napodobitelnost (imitability)
- Schopnost organizační struktury organizace zdrojů využít (organization)

Tabulka 3 Analýza vnitřních zdrojů

Zdroje		Hodnotný	Vzácný	Obtížně imitovatelný	Konkureční efekt	Ekonomický důsledek
Hmotné	Lokace pro konání	ano	ano	ano	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Technologie	ano		ne	Konkurenční rovnost	Průměrný
Personální	Kvalitní management	ano	ano	ano	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Přístup pracovníků	ano	ano	ne	Dočasná výhoda	Dočasně nadprůměrný
	Motivace a loajálnost pracovníků	ano	ano	ne	Dočasná výhoda	Dočasně nadprůměrný
Finanční	Finanční zdroje	ano	ne		Konkureční rovnost	Průměrný
Nehmotné	Přístup k návštěvníkům	ano	ano	ne	Dočasná výhoda	Dočasně nadprůměrný
	Image a značka	ano	ano	ano	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Know-how	ano	ano	ano	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Zpětná vazba návštěvníků	ano	ano	ano	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný

Zdroj: autorka

Z analýzy vyplývá, že konkurenční výhodou je především image a značka, která je podpořena dobře zavedeným a fungujícím know-how. Klíčový je i přístup pracovníků, jejich motivace a loajálnost, to můžeme považovat za velmi cenný zdroj konkurenční výhody, ale je třeba ho dále rozvíjet. Pro rozvoj je nutné zvýšení informovanosti spolupracovníků a přesně dané určení jejich funkcí.

8.7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýzu udává jako syntézu předešlých dvou analýz, které se zabývaly vnějšími a vnitřními zdroji. Obecná definice SWOT analýzy udává, že vytváří budoucí způsob řízení organizace, který může buď zachovat nebo zlepšit postavení v konkurenčním prostředí. Na základě hodnocení vnitřních a vnějších faktorů stanovuje základní podnikatelskou pozici organizace. Dobrá strategie neutralizuje hrozby vnějšího prostředí a využívá budoucích příležitostí, silných stránek a odstraňuje či neutralizuje slabé stránky. Výstup SWOT by měl být základ pro formulování vize a výběru strategie.

Metoda SWOT kombinuje silné stránky společnosti (strenghts), slabé stránky společnosti (weaknesses), příležitosti v okolí společnosti (opportunities), hrozby a nebezpečí okolí (threats). Tyto faktory se během života společnost mění.

8.7.1 Silné stránky

Historie

Projekty, které mohou odkazovat na úspěšnou a dlouholetou historii, mají dobrou pozici pro vyjednávání s partnery, sponzory a dalšími dodavateli.

Největší kulturní a společenská akce v ČR

Dokonce z pohledu policie se jedná nejsložitější akce. Je specifická jejím trvání, což je devět dnů a koná se v celém městě Karlovy Vary. Je to srovnatelné s Pražským maratonem a brněnskými závody Grand prix, ale to jsou pouze jedno až dvou denní akce. Svým mezinárodním přesahem je to největší pravidelně se konající, kulturní a společenská akce v ČR.

Stabilní rozpočet a finanční plán

MFF KV je výjimkou mezi českými festivaly, již několik si let si drží stabilní rozpočet i stabilní portfolio partnerů a sponzorů, kteří zajišťují jeho financování. I veřejné instituce vidí stále přínos pro českou kulturu i kinematografii, proto akci financují ze svých rozpočtů.

Exkluzivní pozice na trhu

Mediální portfolio MFF KV je široké, to je lákavé i pro sponzory.

Portfolio stálých dodavatelů

MFF KV má ucelené portfolio stálých dodavatelů, které mění pouze podle vývoje konkurenčních cen na trhu.

Kvalitní management

Kvalitní management potvrzuje i stabilita akce. Minimálně se měnící portfolio dodavatelů a partnerů, ale také festivalového týmu.

8.7.2 Slabé stránky

Omezené ubytovací kapacity

Festival se nemůže nijak rapidně zvyšovat, jelikož i ubytovací kapacity ve městě Karlovy Vary jsou omezené.

Omezené projekční prostory

Během nejvíce frekventovaných dnů jsou kinosály doslova přeplněné, festival nemá v současnosti další možnosti rozšíření kinosálů.

8.7.3 Příležitosti

Mimofestivalové aktivity

Mimofestivalové aktivity, kterým se může věnovat organizační tým přes celý rok, udržují akci v povědomí diváků a dalších zájmových skupin. MFF KV své mimofestivalové aktivity pomalu rozšiřuje. Zatím se to jeví jako velmi dobrá volba fungující strategie. Festival Krátkých filmů, který pořádá v Praze je dalším prostorem pro setkávání filmových profesionálů a veřejnosti.

Rozšiřování industry programu

Příležitosti může MFF KV hledat v dalším rozvoji industry programů, které směřují k zástupcům filmového. Jelikož do dlouhodobých cílů festivalu nepatří budování filmové trhu, rozšiřování aktivit k navázání spolupráce by mohl pomoci ještě k většímu zájmu distributorů, sales agentů, producentů a dalších filmových profesionálů.

Rozšiřování mediálního portfolia

Rozšíření mediálního portfolia je příležitostí pro získání ještě větší pozornosti filmových průmyslů, ale také potenciálních partnerů či sponzorů.

Podpora trendu přímé komunikace s fanoušky

Stále se rozšiřující komunikace na sociálních sítích má za úkol podpořit trend přímé komunikace s fanoušky. Festival se ještě víc může otevřít jeho klasickým návštěvníkům, o což se i v současnosti snaží skrze slavnostní zahajovací koncerty před hotelem Thermal. Původně se zahájení konalo úplně odděleně od klasických návštěvníků v podobě velmi uzavřené akce v hotelu Puppu.

8.7.4 Hrozby

Z analýzy současné pozice MFF KV ve festivalovém okruhu vyplývá, že se jedná v současnosti o velmi stabilní a uznávanou kulturně společenskou akci. Přesto se potýká s existencí možných hrozeb.

Změna v managementu partnerů či dodavatelů

Festival si může udržet svoji stabilní pozici na základě stabilního rozpočtu, který ovlivňují partneři a sponzoři. Hrozbou v tomto ohledu může být výměna managementu ve podporujících společnostech partnerů či dodavatelů.

Změna strategie partnerů či dodavatelů

Jedna z možných hrozeb je, že některý z partnerů změní svoji strategii. Společnosti které festival podporují, mají ve svých cílech podporu kultury konkrétně pak filmu. Ale může nastat situace, kdy změní směr a budou podporovat jinou oblast.

Politická změna

Politická změna může festivaly ohrozit obecně legislativní změnou, zvýšení DPH, změny státního rozpočtu a následného upravení rozpočtu Ministerstva kultury ČR či zavedením nebo upravením některých restrikcí a opatření.

Nemožnost ověření úspěšnosti výsledku

Festival je živočišným organismem a je důležité si uvědomit důležitost plánování akce. Nelze provést jeho zkoušku. Otestovat se mohou pouze některé části například zkouška ticketing (vstupenkového systému a tisku), ale to je pouze simulace lidí, která nikdy neotestuje reálný nápor během akce. Tuto hrozbu bych označila jako nemožnost ověření úspěšnosti výsledku.

Počasí

Ačkoliv se festival nekoná primárně ve venkovních prostorech, jeho hrozbou je i počasí. Někteří návštěvníci jsou ubytovaní ve stanovém městečku, které je skoro

každoročně vytopeno vlivem letních přívalových dešťů. Nepřívětivé počasí ovlivňuje i průběh doprovodných akcí, které se naopak venku konají.

Technický stav budov

Velikou hrozbou je technický stav budov, které MFF KV využívá pro pořádání festivalu. To vede pořadatele k jistým opatřením a často nutnému hledání alternativních technických řešení. Největší festivalové centrum je hotel Thermal. Tam je využito více něž 80 nebytových prostor a většina ubytovacích kapacit. Stav budovy, která nebyla rekonstruována po 40 let, je označován některými experty za hranou životnosti. Jeho plánovaná rekonstrukce by měla začít v roce 2017 po skončení MFF KV, dokončena by měla být s ohledem na jeho konání.

Technologický vývoj

Jak již jsem psala v předchozích kapitolách, zájmy a cíle s nimiž se publikum vydává na filmové festivaly se oproti minulosti liší. Zejména na základě skutečnosti, že dříve byly jedním ze zdrojů informací, s rozvojem internetu máme kanálu, kde je možné získat informace neomezeně. Z pohledu pořadatelů je nutné si toho uvědomit a pracovat s tím, motivovat a přilákat návštěvníky z jiného důvodu. Důsledkem technologického rozvoje je přechod k digitální technologii od klasické filmové. Tato změna měla za následek i rozšíření dalších distribučních kanálů například možnosti streamování filmů přes internet. Lze očekávat i další vývoj a nelze jednoznačně tvrdit, že klasická kina a festivaly budou stále pro diváky dostatečně zajímavé.

Rostoucí konkurence v českém prostředí

V poslední době by se pro MFF KV mohla stát hrozbou distribuční společnost Film Europe. Společnost začala pořádat pražskou přehlídku Be2Can, která prezentuje filmy z Benátek, Berlinale a Cannes. Film Europe je následně přebírá i do české distribuce. Pořadatelé MFF KV se dostávají v tomto případě do oslabené pozice.

9 MANAGEMENT FESTIVALU NA PŘÍKLADU MFF KV

9.1 ORGANIZAČNÍ SLOŽKY FILMOVÉHO FESTIVALU

„Základními prvky organizační architektury a organizování jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí“ (Veber, 2009, p. 218).

Jako každá organizace či instituce by i filmový festival měl mít jasně danou organizační strukturu, která následně vede k zefektivnění práce zapojených lidí.

V této části práce se zabývám složením festivalového štábu a jeho organizačních složek. Definuji povinnosti, odpovědnosti a kompetence jednotlivých pozic. Úkolem festivalového týmu je plnit činnosti ve všech fází organizace tj. plánování, realizace projektu a uzavření akce. Konkrétní lidé přebírají zodpovědnost za předem stanovené cíle, které vedou k úspěšnému naplnění funkcí festivalu a zajištění zájmových skupin.

Jonathan Gann ve své knize *Behind the Screens* (*Za plátnem*) udělal několik rozhovorů s organizátory amerických festivalů. Můžeme z nich vyvodit základní a zřejmý postřeh, že filmový dramaturg/kurátor je součástí týmu. V podstatě organizační tým filmového festivalu má dvojí povinnosti, na jednu stranu nabídnout skvělý program podpořený rozpoznatelnou korporátní identitou a efektivní marketingovou strategií. Na druhou stranu musí opatřit finanční prostředky, vést účetnictví a zaopatřit lidské zdroje (Bosma, 2015).

Festivalový štáb MFF KV prochází částečnými obměnami, ale jeho základ stále zůstává. Pod prezidentem festivalu Jiřím Bartoškou se od nižších pozic odborně formovali nynější výkonný ředitel Kryštof Mucha a vedoucí produkce Petr Lintimer. V roce 2010 Karel Och nahradil PhDr. Evu Zaoralovou na pozici umělecké ředitelky, PhDr. Zaoralová ovšem setrvala ve funkci umělecké poradkyně festivalu. Takto se vyjádřil izraelský filmový kritik Dan Fainaru o personální výměně na pozici uměleckého ředitele: „Karlovarský festival je patrně jediný na světě, kde přechod od jednoho uměleckého ředitele k druhému, proběhl bez skandálů či obětí. Dokud se bude držet téhle tradice, nemůže se stát nic špatného“ (Zaoralová, 2015, p. 210). Je to i důkaz toho, že základ organizačního štábu se nemění a jednotlivé osobnosti se postupně formují k jiným pozicím. Díky tomu, že Karel Och působil řadu let v

programovém oddělení a byl nejbližším spolupracovníkem PhDr. Zaoralové, zůstala zachována kontinuita programového směřování, tak, jak si ji festival vytyčil. S nástupem Ocha se podařilo programovou oblast MFF KV obohatit o nový generační pohled. Zároveň PhDr. Zaoralová zůstává ve vedení festivalu, takže přehlídka neztrácí její zkušenost a dlouholeté mezinárodní renomé.

9.1.1 Vedení festivalu

Stabilní vedení, které je respektováno zevnitř i zvenku organizace, je pro fungování festivalu důležité. U všech festivalů je nějaký iniciátor, hlavní osoba, a o tom, jaké má mít vlastnosti se zmiňuje i Zaoralová (2015).

Prezident festivalu

Prezident festivalu je jeho hlavní „tváří“. Má hlavní slovo při jednání se sponzory a partnery. Předsedou představenstva společnosti Film Servis Festival Karlovy Vary, a. s. je Jiří Bartoška, ten má podpisové právo.

Výkonný ředitel festivalu

Výkonný ředitel je přímo podřízený prezidentovi festivalu. Jeho rozsah pravomocí je srovnatelný.

Umělecký ředitel

Umělecký ředitel je někdy také označován jako programový ředitel. Je stejně tak jako výkonný ředitel přímo podřízený prezidentovi festivalu. Nese odpovědnost za dramaturgickou koncepci a programový záměr. Jeho hlavním úkolem je vytvoření programové skladby a koordinace programového oddělení. Ručí za kvalitu sestaveného programu. Vybírá si k sobě pro spolupráci dramaturgy.

9.1.2 Programové oddělení

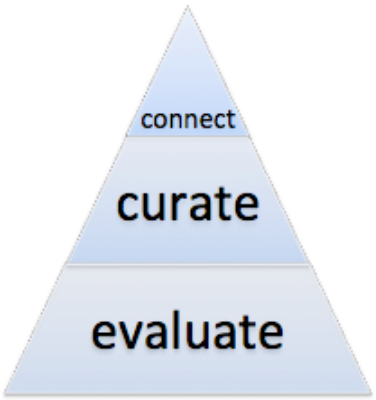
„Podstatná práce festivalů je právě v kurátorování jejich programů“ (Anger, December 08, 2016).

V čele oddělení stojí umělecký ředitel festivalu. Programové oddělení vytváří dramaturgickou koncepci a programový záměr. Má vždy na paměti, že kvalitní program je nejdůležitějším aspektem pro udržení festivalu. Má na starosti administrativu přihlašování a výběr filmů. vybraní zástupci programového oddělení musí shlédnout všechny přihlášené filmy, které splňují podmínky statutu. Na filmy jsou zpracovány posudky, minimálně vždy od dvou osob. Pak nastává proces dalšího výběru a diskuzí celé výběrové komise tvořené dramaturgy festivalu.

Umělecký ředitel ve spolupráci se svým týmem vybírá a oslovuje členy mezinárodní poroty. V momentě, kdy je sestavena programová skladba pracují společně s editorem na tvorbě katalogu.

Laura Henneman festivalová dramartugyně popisuje svoji práci souborem tří činností – evaluate – curate – connect (Gann & Baker, 2012). V češtině můžeme tyto činnosti popsat jako evaluaci, kurátorování a spojování. Evaluace probíhá na základě vyhodnocování všech přihlášených filmů. Následuje jejich odborná selekce za účelem vytvoření dramaturgického záměru. A celý proces vyvrcholí pospojování jednotlivých částí do uceleného programu.

Obrázek 2 Práce dramaturgů



Zdroj: autorka, na základě informací z (Gann & Baker, 2012).

Programový ředitel

„Umění interpretace estetiky, historie a techniky kinematografie skrze omezený výběr, zachování a dokumentace filmů a jejich přehlídka v archivních prezentacích," vyslovili se čtyři historičtí kritici Paolo Cherchi Usai, David Francis, Alexander Horwath a Michael Loebenstein. (Bosma, 2015)

Má dvojí zodpovědnost vytvořit atraktivní program, který přiláká dostatečné množství věrných diváků. Jinými slovy získat pozitivní kritiky a přinést spokojenost zákazníkům. Organizuje inspirující programy a události, spojuje lidi a filmy, umožňuje výměnu názorů a setkání.

Jádro povinností je vytvoření přidané hodnoty v kulturním smyslu, stanovené v kontextu vyjednává finančních podmínek, koordinace pracovníků, překonávání nátlaků a omezení.

Programový koordinátor

Koordinuje fungování přihlašování filmů a zajišťuje administrativu s tím spojenou. Společně s dramaturgy se podílí na výběru filmů.

Dramaturgové

Funkcí dramaturgů je vyselektovat filmy, sestavit dramaturgii festivalu a také být v kontaktu s tvůrci, kteří budou film na festivalu prezentovat.

Shipping

Součást programového oddělení je shipping, který má za úkol zajistit veškeré promítací kopie pro program festivalu. V dnešní době, kdy se už jen minimálně využívají 35mm kopie, se vše zjednodušilo pouze na zasílání nosičů DCP (Digital Cinema Package).

9.1.3 Výkonné složky

Produkce

Produkce je hlavní výkonnou a servisní složkou celé organizační struktury. V jejím čele stojí vedoucí produkce. Produkce přijímá požadavky od ostatních oddělení a je jejich organizační podporou. Štěpí se do dalších podsložek, které mají ve své agendě technické zabezpečení akce, servis pro hosty a novináře a další.

Povinností produkce je dobře zajistit služby v souladu s optimalizací rozpočtu. Proto se musí stále aktualizovat srovnávací ceny a kalkulace. Cílem nejsou minimální výdaje, ale prioritou je maximální možná kvalita za co nejmenší výdaje.

Scénografie a stavba

Scénograf připravuje v souladu s každoročním vizuálem festivalu tomu odpovídající scénografické řešení festivalových lokací. Ve spolupráci se stavbou mění město Karlovy Vary na festivalové centrum.

Koordinátoři doprovodných akcí

Koordinátoři doprovodných akcí zodpovídají za veškeré akce, které nepatří do hlavního filmového programu. Doprovodný program zahrnuje koncerty, večírky pořádané přímo festivalem či jiných filmových institucí. Například Asociace producentů v audiovizi pořádá každoročně ve spolupráci s MFF KV svoji společenskou akci.

Ekonomické oddělení

Ekonomické oddělení dohlíží na cashflow festivalu, vede daňové, mzdové, a daňové účetnictví.

IT oddělení

IT oddělení zajišťuje IT podporu všem členům festivalového štábu, ale během konání akce i jeho návštěvníkům a hostům. Jeho členové zabezpečují aktualizaci a funkčnost festivalové databáze a po technické stránce zodpovídají za webové stránky. V neposlední řadě se věnují správě ticketingu tj. koordinují festivalové pokladny a tisk vstupenek.

Technická produkce

Technická produkce zajišťuje a má přehled o fungování prostorů využívaných pro konání akce. Spolu s externě zajištěnou firmou zabezpečuje projekční techniku do kinosálů.

Industry oddělení

Úkolem industry oddělení je podpora mezinárodní výměny mezi filmovými profesionály, kteří se účastní festivalu. Pomáhá zefektivnění jejich pobytu na festivalu. Oddělení připravuje vzdělávací aktivity ve spolupráci s mezinárodními institucemi a odborníky, aktivity zaměřené na podporu vývoje, výroby a distribuce filmů.

Guest service

Oddělení guest service je hlavním komunikačním kanálem mezi festivalem a hosty před konáním akce. Zabezpečuje jim ubytování, dopravu a zajišťuje další servis i během akce. Do jeho agendy spadají především zahraniční a tuzemští filmoví hosté. Má ale na starosti i ubytování štábu a externích organizačních složek. Zejména během festivalu funguje oddělení protokolu pro hosty. Protokol jim distribuuje pozvánky na sponzorské a další akce. Protokol také zajišťuje správné usazení lidí v sále pro zahájení a pro přímý přenos zakončení a slavnostního předávání cen.

Sponsor & Guest relations

Funkce této složky organizačního týmu má stejné povinnosti jako guest service, ale věnuje se hostů, kteří vyžadují speciálnější servis. Mezi hosty, kterým toto oddělení

poskytuje své služby, jsou zástupci partnerských společností, zástupci vlády, politiků a sponzorů.

PR a tiskové oddělení

Dle slov Evy Zaoralové je PR skutečně důležitou složkou festivalového týmu, úkolem je prodat obsah programu, správně ho komunikovat s veřejností, tuzemskými i zahraničními novináři. Komunikační strategii vytvářejí ve spolupráci s vedením festivalu.

Marketing

Mezi jeho činnosti patří zabezpečení marketingové podpory, koordinace návrhů, celkové tvorby vizuálů a grafické podoby festivalu. Do jeho aktivit patří i zajištění propagačních materiálů tzv. merchandisingové zboží. Věnuje se inzerci, tisku veškerých festivalových materiálů a tvorbě audiovizuální prezentace.

International relations

Oddělení international relations „zahraničních vztahů“ poptává, doplouvá a zajišťuje hvězdy festivalu. Stěžejní hosty, hollywoodské herce, herečky či celosvětové známé režiséry a tvůrce. Koordinuje jejich program v průběhu pobytu v ČR, rozhovory s novináři a poskytuje jim maximální možný servis.

Kino bez bariér

Oddělení Kina bez bariér připravuje program doprovodné akce, která je věnována vozíčkářům. A zejména během festivalu koordinuje servis a služby, které jim poskytuje.

Těsně pře konáním festivalu se štáb rozroste až na 1300 lidí. Tento údaj je včetně všech pokladníků, ostrahy, technické podpory, asistentů delegací k filmům, asistentů porot atd. Rozšíření štábu o další důležité pozice, která mají i svá malá oddělení ukazuje orientační hierarchické schéma v příloze. Ke každému kinosálu je přiřazen vedoucí kina, který řídí hostesky, včasné začátky projekcí, úvody, uvaděče, kteří kontrolují akreditace, brigádníky, kteří distribuují a vybírají hlasovací lístky pro diváckou soutěž. Vedoucí kinosálu ručí za hladký průběh projekcí, které se konají v jemu svěřeném kině.

Během festivalu jsou na místě i koordinátoři hostesek. Kteří mají necelých sto brigádnic, stejnokroje v příslušných velikostech, rozpisy projekcí a doprovodných akcí a musí všechny tyto informace propojit a vytvořit fungující systém.

Koordinátoři zabezpečují i to, že se hostesky v případě dlouhých služeb budou včas střídat. V případě konání akce venku jim poskytnou správné oblečení. To je jenom ukázka to,, že akce s takovým rozměrem musí být doladěna do naprostých detailů.

Oddělení fotografů zajišťuje veškeré oficiální fotografie festivalu. Mají nutně i svou koordinátorku, která zajišťuje, aby všechny důležité momenty festivalu byly zaznamenány. Fotografové nesmí chybět při oficiálních příjezdech očekávaných hvězd, premiérách soutěžních i nesoutěžních filmů, industry programu, sponzorských akcí. Materiály jsou nutné k tvorbě obsahu festivalového deníku, webových stránek, sociálních sítí a dalších tiskovin. Po festivalu jsou fotografie použity pro prezentace určené sponzorům, nesmí se tedy zapomenout zaznamenat i jejich zapojení do akce.

Mnoho členů rozšířeného festivalového štábu pracuje během roku i na dalších českých případně zahraničních festivalech. Festivalová organizátorka Laura Henneman, bývalá dramaturgyně amerického Napa valley festivalu používá k označení těchto lidí trefný výraz „festival gypsy“ (Gann & Baker, 2012). To je problém festivalů, že nemají takové rozpočty a dalším faktem je i to, že celoroční práce je to pro minimální počet lidí. V jednotlivých fázích se festivalový tým postupně rozrůstá.

Akreditační hala je místo, kde si hlavně pozvaní festivaloví hosté vyzvedávají své akreditace, zajišťují ubytování a vstupenky. Je to rozšířený článek guest servisu, který funguje po celou dobu konání akce. Nápor zažívá zejména během prvních dnů, kdy najíždí většina hostů.

Oddělení dopravy je jedním z klíčových logistický prvků celé struktury. Disponuje vozidly a řidiči, které řídí příslušní koordinátoři. Nejnáročnější fáze jsou pro ně začátek festivalu a jeho konec, kdy zajišťují transporty hostů z letiště a na letiště, a dopravu štáb. Během festivalu také průběžně přivážejí a odvážejí hosty z Karlových Varů na Letiště Václava Havla, ale zejména fungují pro hosty po Karlových Varech. Pro dobré fungování tohoto oddělení je důležitá je preciznost, schopnost přesného plánování a někdy i schopnost rychlého improvizování.

Prostory konání festivalu jsou zajištěny ochrankou, která má také své koordinátory. Je podstatné si uvědomit důležitost správného výběru osob ochranky pro různé akce. Během oficiálních akcí, kde se objevují i zahraniční hosté to musí být vhodně oblečení jedinci, schopni komunikace v angličtině a se základy slušného chování.

Další složkou jsou asistentky programového oddělení, které se věnují filmovým delegacím. Dohlížejí na to, aby se tvůrci dostavil včas a ve správném složení na své

projekce, které uvádějí. Programovému oddělení se zodpovídají i asistentky porot, které mají na starosti účast porotců na soutěžních projekcích a zajišťují jim kompletní servis během akce.

Během festivalu funguje i oddělení překladatelů a tlumočníků, které je nutné zkoordinovat s programovým oddělením a případně i s produkcí.

Festivalový štáb se během akce rozrůstá i o redakci festivalového deníku, která pro každý festivalový den připravuje jeho aktuální vydání.

9.2 FINANCOVÁNÍ FILMOVÉHO FESTIVALU

V této podkapitole rozebírám problematiku financování festivalů. Uvádím obecné rozdělení příjmů a výdajů a konkretizuji na příkladu MFF KV. Financování festivalů je vícezdrojové. Čerpají z veřejného i soukromého sektoru.

Nejdůležitějším zdrojem financí pro MFF KV jsou smlouvy s partnery, které mohou být jediné z celého spektra zdrojů příjmů dlouhodobé. Vznikají na základě potvrzených recipročních služeb. Partneři poskytují podporu v podobě finančního a nefinančního plnění. Zdrojem dalších příjmů jsou příjmy z hlavní a vedlejší činnosti, do kterých patří prodej vstupenek, akreditací a festivalových propagačních materiálů.

Karlovarský festival je výjimkou v českém prostředí filmových přehlídek, dle slov vedoucího produkce Petra Lintimera jsou jeho příjmy do rozpočtu stabilní.

Celkový rozpočet se stabilně pohybuje kolem 140 milionu korun. Organizátoři se ho snaží svým zasahováním měnit minimálně, jeho změny jsou nutné v případě, že se změní cenová hladina v ČR.

9.2.1 Finanční plán

Finanční plán je dokument obsahující plánované příjmy a výdaje konkrétní akce, pracuje v ideálním případě s vícezdrojovým financováním. Doprovázen je podrobným položkový rozpočtem, z kterého je jasně patrné, kam jsou veškeré peníze alokovány.
Všechny festivaly stojí na 3 základních zdrojích: prodej vstupenek / akreditací, veřejných zdrojů a soukromých sponzorů.

- **Příjmy**

Organizace pořádající festival nemá žádné stálé příjmy. Mezi variabilní příjmy řadí ty z prodeje vstupenek, akreditací a propagačních materiálů. Důležitý pro sestavení

finančního plánu a určení položky aproximativních příjmů je odhad návštěvnosti, který se dělá na základě předešlých let.

Obecně mají na něj vliv tyto faktory:

- viditelnost místa konání
- zohlednění programové skladby v lokálním, regionálním, mezinárodním měřítku, ostatní volnočasové možnosti pro obyvatele
- mediální pokrytí
- rozsah místa konání
- přilákání filmových hvězd
- počasí
- cena lístků a další nabídky

Příjmy ze vstupenek a placených akreditací se pohybují kolem pěti až šesti miliony korun. Organizátoři udržují cenu vstupenek na stále stabilní částce, zdražení proběhlo pouze o velikost změny DPH. Nyní je cena běžné vstupenky 80 korun. Pro studenty, důchodce a ZTP je cena šedesát korun. Při koupi akreditace vychází jeden vstup do kina dokonce na třicet korun. Strategie pořadatelů je taková, že chtějí udržet cenu možnosti dostat se na projekce, tím nejlevnějším co si festivalový návštěvník během festivalu koupí. Uvědomují si, že náklady na pobyt na této akci je skutečně nákladný. Tyto výdaje návštěvníků zahrnují dopravu, ubytování a stravování.

- **Výdaje**

Struktura výdajů je u všech festivalů stejná, liší se pouze minimálně. Výdaje lze rozložit na celoroční a jednorázové. Celoroční jsou honoráře pracovníku zapojených do organizace po celý rok, administrativní výdaje, daně a odvody. Jednorázové jsou pak výdaje, které jsou spjaty již přímo s konáním akce. Největší výdaje MFF KV tvoří částky za ubytovací kapacity pro hosty a pro štáb, letenky hostů a personální náklady.

9.2.2 Příjmy z veřejného sektoru

Ministerstvo kultury – odbor média a audiovize

Finanční příjmy z grantů Ministerstva kultury České republiky, dále jen MK ČR – odboru média a audiovize, dále jen OMA, vytváří nejvyšší položky veřejných příjmů v rozpočtech českých festivalů. Společnosti zastupující festivaly musí zažádat o grant v rámci výběrové řízení, které je vyhlašováno jednou do roka.

Požadavky MK na akce, které podporuje (MK CR, 2016, December 10):

- veřejně prospěšný charakter akce
- kvalita filmového programu / přístupnost divákům
- přínos – rozvoj české / evropské kinematografie
- rozšíření kulturní nabídky v daném regionu
- přínos pro diváky – šíření filmové kultury a rozvoj filmové gramotnosti publika, zpřístupnění filmů, které chybí v klasické distribuci, specifické zaměření
- práce s diváky, zejména mladými
- úroveň programu pro profesionály / doprovodného programu

MFF KV je osvobozeno od povinné účasti v grantovém řízení i přesto získává finance od MK ČR. Nejedná se o finance z rozpočty OMA, ale o finance přímo z rozpočtu MK ČR. Částka se pohybuje kolem třiceti milionů korun.

Orgány místní správy

Město Karlovy Vary i Karlovarský kraj patří mezi hlavní sponzory MFF KV.

Skupina ČEZ

Generálním partnerem festivalu je polostátní společnost skupina ČEZ, která je s MK ČR největším zdrojem příjmů.

9.2.3 Příjmy ze soukromého sektoru

MFF KV tvoří výjimku mezi českými filmovými festivaly, drží si zhruba třicet pět stálých partnerů a sponzorů. Festival využívá společnosti, aby se staly jejich oficiálními dodavateli v jejich specializované oblasti. Například oficiální nápojem je Korunní, oficiální kávou je Nespresso a další, ti během festivalu mají jedinečnou možnost propagace, kdy jsou pouze jedním hlavním dodavatelem.

Finanční plnění

Finanční plnění je z pohledu festivalu k partnerům plněno následujícími službami: prezentace skrze mediální partnery, umístění log na festivalové propagační materiály, webové stránky, znělky, prostor pro partnery během festivalu pro pořádání speciálních akcí / projekcí, možnost zástupců partnerů být v přítomnosti hvězd festivalu, VIP akreditace, zajištění ubytování a celková péče během akce.

Věcné plnění

Věcné nefinanční plnění bývá v podobě zapůjčení technického vybavení, automobilů či prostor pro konání akce. Věcné plnění zajišťuje například společnost BMW, která své vozy propůjčuje na celou dobu konání.

Prodej inzerce

Dalším možným zdrojem do rozpočtu festivalu je prodej inzerce ve festivalových tiskovinách (programu, katalogu, festivalovém deníku) či na webových stránkách.

9.2.4 Další možné finanční zdroje pro festivaly v ČR, které MFF KV nevyužívá:

- Program MEDIA – Kreativní Evropa ČR

Základní informace o programu Kreativní Evropa ve vztahu k festivalům jsou v kapitole 6 Zájmové skupiny. Dle informací Kanceláře Kreativní Evropy jsou každoročně úspěšnými žadateli tyto české festivaly: Letní filmová Škola, Zlínský festival, MFDF Ji.hlava, Anifilm, Jeden svět a Febiofest.

Státní fond kinematografie

Státní fond kinematografie podporuje vývoj, výrobu a distribuci filmů a další aktivity české kinematografie, mezi nimiž jsou i festivaly. Podporuje je formou dotace, o kterou mohou případní zájemci požádat jednou rok, kdy je grantové řízení.

Podpořené aktivity SFK by měly zajišťovat kulturní život, podpořit festivaly jako alternativní distribuční síť pro umělecké filmy, kultivaci filmového diváka, podporu rozvoje kinematografie prostřednictvím programů, jež jsou určeny pro filmové profesionály, a v neposlední řadě by měly přispívat k zapojení české kinematografie a českých filmových festivalů a přehlídek do evropského a světového prostředí.

Základní kritéria pro hodnocení projektů SFK:

- kvalita a tvůrčí zabezpečení projektu
- personální zajištění projektu
- přínos a význam pro českou a evropskou kinematografii
- organizační a finanční zabezpečení projektu
- sestavený rozpočet a finanční plán musí obsahovat přiměřené plánované náklady, jejich zdůvodnění, uvedené předpoklady zajištění vícezdrojového financování

- realizační a marketingová strategie: způsob realizace projektu, propracovanost realizačního plánu, přiměřenost časového harmonogramu
- kredit žadatele: dosavadní činnost, její výsledky a případná ocenění, zkušenost v dané oblasti

Dotace z programů SFK jsou v devadesáti devíti procentech případů součástí všech projektů v české kinematografii. Pro tvůrce i organizátory se staly tyto prostředky nepostradatelnými a klíčovými pro dokončení jejich projektů. MFF KV tohoto zdroje nevyužívá, jelikož čerpá prostředky přímo z rozpočtu MK ČR. Ale společnost Film Servis Karlovy Vary čerpá prostředky pro svoji mimofestivalovou aktivitu – Festival krátkých filmů Praha.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat fungování filmového festivalu po praktické stránce a po stránce naplňování funkcí. Určit význam fungování a průběh organizování filmových festivalů.

Popisuje za jakým účelem vznikaly filmové přehlídky v minulosti, kdy bylo jejich fungování ovlivňováno a určováno politickými režimy, které je používaly i jako nástroje propagandy. V současnosti plní odlišné funkce, fungují jako zásadní platforma pro setkávání filmových tvůrců z celého světa. Dávají prostor i nově vznikajícím projektům ještě ve fázi vývoje. Objevují nové tvůrce. Díky návštěvníkům pozitivně ovlivňují lokální ekonomiky. Na základě změn v oblasti filmové distribuce se stávají i jejím alternativním kanálem.

Pořadatelé filmových festivalů musí reagovat na změny, které nastávají vlivem rozvoje moderních technologií, globalizace a rostoucího počtu filmových festivalů. Proto se velké byznys festivaly orientují primárně na zástupce filmového průmyslu, kterým nabízejí prostor na filmových trzích pro prodej a nákup filmových licencí. Menší festivaly orientované na divácké publikum nabízejí svým návštěvníkům mimo filmových projekcí rozsáhlejší doprovodný program. A pro zvýšení zájmu filmových profesionálů doplňují absenci filmového trhu rozšiřováním industry programu.

Fungování filmových festivalů je ovlivněno zájmovými skupinami, které jsou jeho aktivními či pasivními účastníky. Festivaly jim musí uzpůsobovat svoji programovou skladbu a doprovodný program. Největší prostor je dán distributorům, sales agentům, sponzorům, veřejným institucím, divákům, kritikům a filmovým profesionálům.

Teoretickým přínosem práce je shrnutí teorií, které doposud byly v České republice jen z části publikovány. Praktickým přínosem je, že shrnuje organizování festivalu na konkrétním příkladu a udává organizační strukturu jednotlivých pozic. Analyzuje vnější a vnitřní faktory.

Práce ukazuje, že filmové festivaly byly v historii, ale také jsou i v současnosti důležitým prvkem pro vývoj národních kinematografií. V současnosti jsou také platformou pro vznik mezinárodní spolupráce v oblasti filmové výroby.

Každý ročník festivalu je pro mě potvrzením, že na filmu záleží a bude na něm záležet, bez ohledu na jeho formu, vyjadřovací prostředky, program či jazyk (Zaoralová, 2015).

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Použitá literatura

Bláhová, J. (2014). Filmové festivaly: editorial. *Iluminace*, vol. 26, iss. 1 (93), pp. 5–7.

Bláhová, J. (2014). Empirický výzkum festivalů je klíčový, ale téměř nemožný: Rozhovor s Dinou Iordanovou. *Iluminace*, vol. 26, iss.1 (93), pp. 99–105.

Bosma, P. (2015). *Film Programming: Curating for Cinemas*, Festivals, Archives. Wallflower Press.

Elsaesser, T. (2005). *European Cinema: Face to Face with Hollywood.* Amsterdam University Press.

Felcman, J. (2016). Ten druhý festival MFF Locarno. *Cinepur*, vol. 22, iss. 107, pp. 6–7.

Gann, J., & Baker, K.. (2012). *Behind the Screens: programmers reveal how film festivals really work*. CreateSpace/AH: Reel Plan Press.

Havel, L. (2011). Manifestace v letním kině filmový (ne)festival pracujících. *Cinepur*, vol. 18, iss.1 (75), pp. 67–71.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzku: základní metody a aplikace.* Praha: Portál

Hitt, M. et al. (2011*). Strategic management: competitiveness*. Andover: Cengage Learning.

Iordanova, D. (Ed.). (2013). *The film festival reader* (1st ed.). St Andrews: St Andrews Film Studies.

Jiřiště, J. (2014). Iluzorní obrodný proces karlovarského filmového festivalu: XVI. Mezinárodní festival Karlovy Vary (1968) v reflexi dobového tisku. *Iluminace*, vol. 26, iss. 1 (93), pp. 9–38, počet stran 29.

Kolář, J. (2011). Melancholie a naděje /: Rozhovor s Jean-Pierrem Rehmem. *Cinepur*, vol. 18, iss. 75, pp. 53–55.

Kopecká, A. (2014). Filmový festival v hlavní roli. *Iluminace*, vol. 26, iss. 93, pp. 138–141.

Kredell, B., & Loist, S. (2016). *Film Festivals: History, Theory, Method, Practice* (1st ed.). Routledge.

Oliva, L. (1971). Jsou filmové festivaly skutečně platnou distribuční platformou? *Film a doba*, vol. 18, pp. 7

Peranson, M., & Sušická, A. (2011). Nejdřív získat moc, peníze budou následovat: dva modely filmových festivalů. *Cinepur*, vol. 18, iss. 75, pp. 76–83.

Peranson, M. (2013). The film festival reader: First you get the power, then you get the money: two models of film festivals (1st ed.). St Andrews: St Andrews Film Studies.

Roddick, N. (2013). *The film festival reader: Coming to serve near you: The film festival in age of digital reproduction* (1st ed.). St Andrews: St Andrews Film Studies.

Stringer, J., & Kučera, J. (2003). Globální města a ekonomie mezinárodních festivalů. *Iluminace*, vol. 15, iss. 1 (49), pp. 53–62.

de Valck, M. (2007). *Film culture in transition: Film festivals from European geopolitics to global cinephilia*. Amsterodam University Press.

Veber, J. (2009). Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita (2., aktualiz. vyd.). Praha: Management Press.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd.). Praha: Management Press.

H. Wong, C. (2011*). Film Festivals: Culture, People, and Power on the Global Screen* (1st ed.). Rutgers University Press.

Zaoralová, E. (2015). *Příběh festivalu* (1st ed.). Praha: Film Servis Festival Karlovy Vary.

Zaoralová, E. (2015). Příběh *festivalu* (1st ed.). Praha: Film Servis Festival Karlovy Vary.

Internetové zdroje

Anger, J. Role filmových festivalů v ČR [Online]. Dok Revue. Retrieved December 08, 2016 from http://www.dokrevue.cz/clanky/role-filmovych-festivalu-v-cr

Dokrevue. Dokrevue [Online]. Retrieved December 8, 2016, from http://www.dokrevue.cz/clanky/role-filmovych-festivalu-v-cr

Dokument Festival. Dokument Festival [Online].]. Retrieved December 8, 2016, from http://www.dokument-festival.cz/about.us/about-us

Europa Cinemas. Europa Cinemas [Online]. Retrieved December 10, 2016, from http://www.europa-cinemas.org/en/Activities/Europa-Cinemas-Label

FIAPF: intfilmfestivals. FIAPF: intfilmfestivals [Online]. Retrieved November 28, 2016, from http://www.fiapf.org/intfilmfestivals_2016_sites04.asp

Filmovy prehled. Filmovy prehled [Online]. Retrieved December 8, 2016, from http://www.filmovyprehled.cz/cs/revue/detail/revuerozhovoryo-dramaturgickych-instinktech-vzbuzovani-silnych-citu-a-festivalu-jako-fikcnim-svete

Jeden svet. Jeden svet [Online]. Retrieved December 08, 2016, from https://www.jedensvet.cz/2017/o-poradateli

Kreativní Evropa. Kreativní Evropa [Online]. Retrieved December 08, 2016, from http://www.kreativnievropa.cz/cs/o-programu/

KVIFF. KVIFF [Online]. Retrieved December 09, 2016, from http://www.kviff.com/cs/o-festivalu/profil-festivalu

KVIFF. KVIFF [Online]. Retrieved December 09, 2016, from http://www.kviff.com/docs/2017/Statut_52_MFF KV.pdf

KVIFF. KVIFF [Online]. Retrieved December 13, 2016, from http://www.kviff.com/en/film-professionals/eurimages-lab-project-award

LFS. LFS [Online]. Retrieved December 12, 2016, file://localhost/from http/::www.lfs.cz:o-festivalu:historie:

OR Justice. OR Justice [Online]. Retrieved December 12, 2016, https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=501513

MKCR. MKCR [Online]. Retrieved December 10, 2016, from https://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/...a.../vyhlaseni-vyberoveho-rizeni.doc

Státní fond kinematografie. Státní fond kinematografie [Online]. Retrieved December 08, 2016, from http://www.fondkinematografie.cz/assets/media/files/vyzvy/vyzvy zari 2013/festivaly-vyzva-2013-9-1-12.pdf

Zlinfest. Zlinfest [Online]. Retrieved December 10, 2016, from http://www.zlinfest.cz/24816-festival

Závěrečná tisková zpráva. [Online]. KVIFF 9. července, 2016. Retrieved from http://www.kviff.com/cs/filmovi-profesionalove/eurimages-lab-project

Diplomové práce:

Třeštíková, H. (2010). Producent časosběrného dokumentárního filmu. Nepublikovaná diplomová práce, Filmová a televizní fakulta Akademie múzických umění. ČR.

Šedivá, K. (2008). Filmový festival. Nepublikovaná diplomová práce, Univerzita Karlova Filozofická fakulta. ČR.

Pošta, M. (2008). Organizace filmového festivalu (v podmínkách ČR). Nepublikovaná diplomová práce, Filmová a televizní fakulta Akademie múzických umění. ČR.

Ostatní:

Expertní rozhovory a korespondence

Lintimer, P. (vedoucí produkce MFF KV). Kvalitativní výzkum, kontinuální expertní rozhovory a korespondence. Praha: listopad 2016

PhDr. Zaoralová, E. (umělecká poradkyně MFF KV, šéfredaktorka Film a doba). Kvalitativní výzkum, kontinuální expertní rozhovory a korespondence. Praha: listopad – prosinec 2016

Cielová, H. (scénáristka a bývalá dramaturgyně Febiobestu). Kvalitativní výzkum, rozhovor – prosinec 2016

Štrbová, D. (PR manažerka Czech film Commission, bývalá členka programového oddělení Mezinárodní filmového festivalu Rotterdam a vedoucí Teleexportu ČT). Kvalitativní výzkum, rozhovor – prosinec 2016

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1 Podíl evropských, mezinárodních a světových premiér v celkovém programu MFF KV……36

Seznam tabulek

Tabulka 1 Dvě pojetí filmových festivalů……19

Tabulka 2 Zájmové skupiny a jejich role……..……36

Tabulka 3 Analýza vnitřních zdrojů…….……60

Seznam obrázků

Obrázek 1 Koloběh organizování filmového festivalu…….……54

Obrázek 2 Práce dramaturgů……..……...67

Seznam příloh

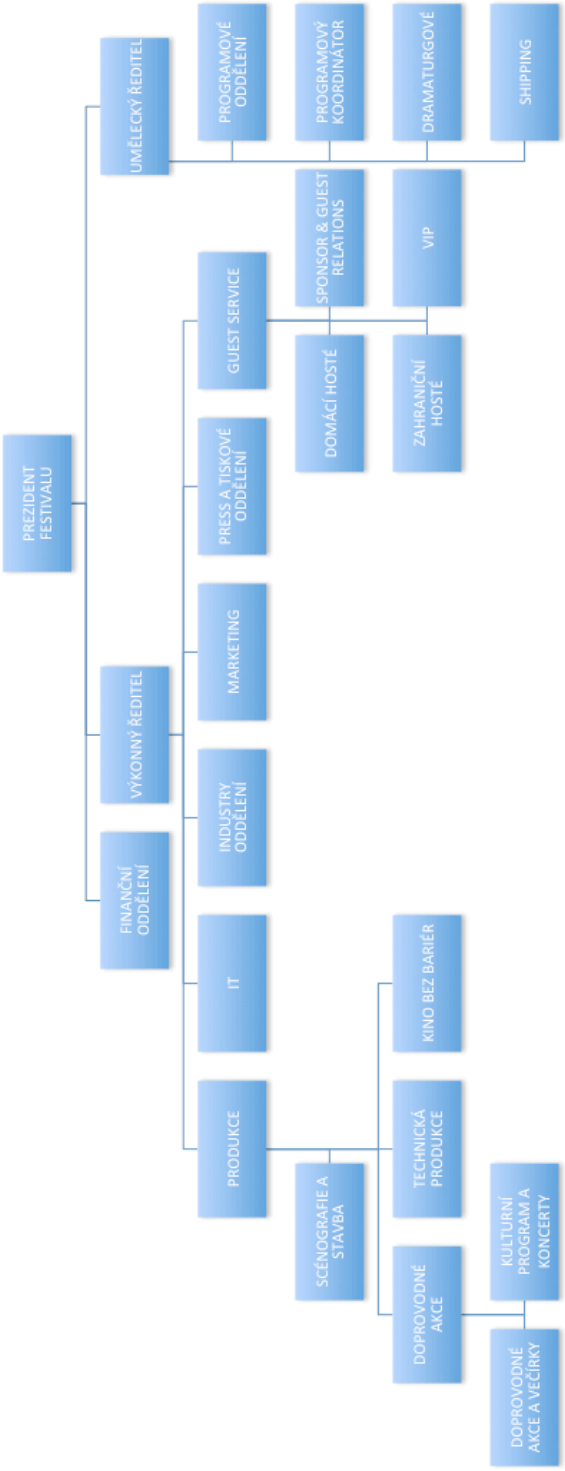
Organizační struktura MFF KV ve fázi plánování……..…83

Orientační organizační struktura MFF KV ve fázi průběhu akce……..…84

Přehled FIAPF akreditovaných nespecializovaných festivalů se soutěží celovečerních filmů……...85

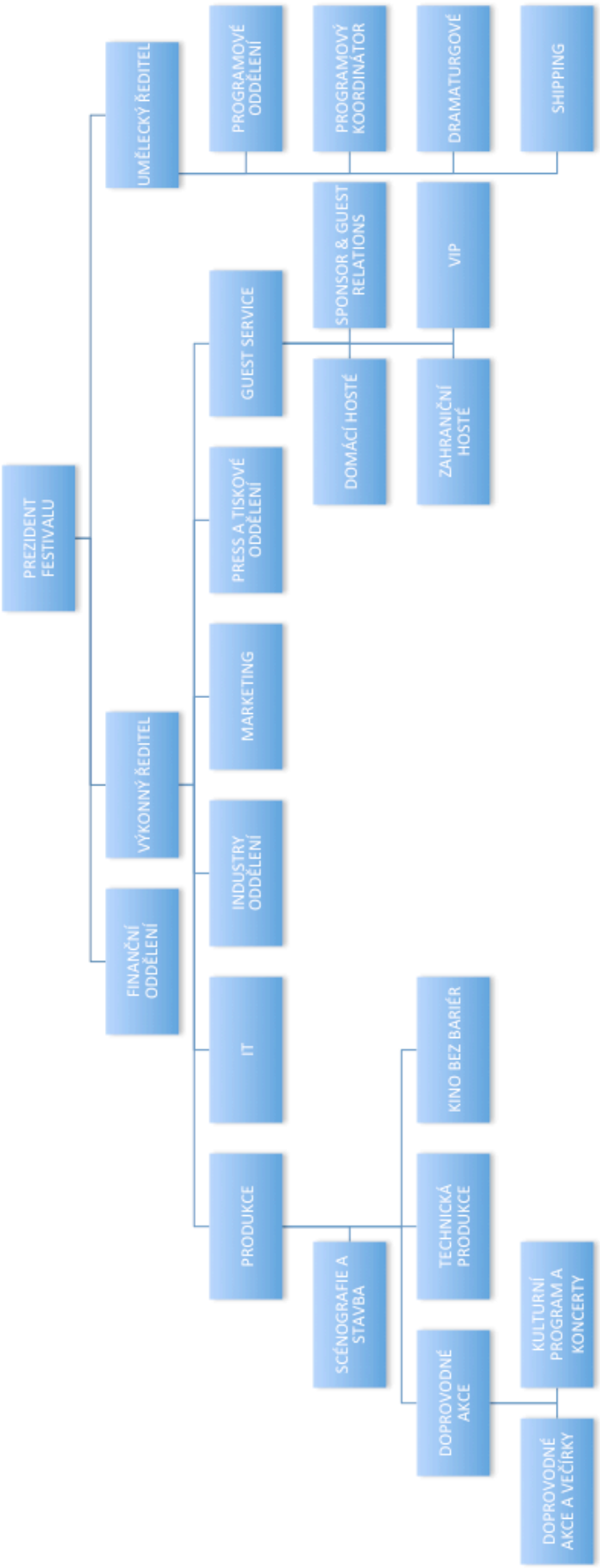
PŘÍLOHY

Organizační struktura MFF KV ve fázi plánování



Zdroj: autorka

Orientační organizační struktura MFF KV ve fázi průběhu akce



FIAPF AKREDITOVANÉ NESPECIALIZOVANÉ FESTIVALY SE SOUTĚŽÍ CELOVEČERNÍCH FILMŮ			
město	**země**	**datum začátku v roce 2016**	**datum konce v roce 2016**
Berlin	Německo	11.2.	21.2.
Cannes	Francie	11.5.	22.5.
Shanghai	Čína	11.6.	19.6.
Moscow	Rusko	23.6.	30.6.
Karlovy Vary	ČR	1.7.	8.7.
Locarno	Švýcarsko	3.8.	13.8.
Montreal	Kanada	25.8.	5.9.
Venice	Itálie	31.8:	10.9.
San Sebastian	Španělsko	16.9.	24.9.
Warsaw	Polsko	7.10.	16.10.
Tokyo	Japonsko	25.10.	3.11.
Tallinn	Estonsko	11.11.	27.11.
Káhira	Egypt	15.11.	24.11.
Mar Del Plata	Argentina	18.11.	27.11.
Goa	Indie	20.11.	30.11.

Zdroj: autorka na základě informací z FIAPF: intfilmfestivals, 2016, November 28