

Analýza marketingové komunikace vybraného uměleckého souboru

Jiří Holý

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Jiří Holý
Osobní číslo:	K22271
Studijní program:	B0414P180003 Marketingová komunikace
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Marketingová komunikace vybraného uměleckého souboru

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši z oblasti marketingové komunikace
2. Definujte cíle práce, výzkumné otázky a použité metody
3. Realizujte analýzu současného stavu marketingové komunikace vybraného uměleckého souboru
4. Na základě analýz vytvořte soubor doporučení ke zlepšení marketingové komunikace vybraného uměleckého souboru
5. Závěrem zhodnoťte splnění cíle a reagujte na výzkumné otázky.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BAČUVČÍK, Radim, 2012. *Marketing kultury : Divadlo, koncerty, drama, veřejnost*. 1. vyd. Zlín : VeRBuM. 198 s. ISBN 978-80-87500-17-0

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG, John SAUNDERS a Veronica WONG. *Moderní marketing – 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2012. *Principles of marketing*. 14e. Boston: Pearson. ISBN 978-0-273-75253-1

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. dubna 2025**

L.S.

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 1. dubna 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval; v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Bakalářská práce popisuje činnost vybraného uměleckého souboru, kterým je Divadelní soubor Hýbl z České Třebové, se zaměřením na jeho marketingové aktivity. V rámci výzkumu byla realizována dvojice šetření formou focus group, kterých se účastnili respondenti z řad potencionálních diváků souboru. Výsledkem je soubor doporučení pro zlepšení komunikace souboru tak, aby průběžně docházelo k udržitelnému rozšiřování jeho divácké základny.

Klíčová slova: Marketingová komunikace, propagace kultury, ochotnické divadlo, SWOT analýza, PEST analýza, focus group

ABSTRACT

This bachelor thesis describes on marketing focused activities of an chosen artistic group, which is theatre esemble Hýbl from Česká Třebová. Within the research were realized two focus groups, in which were involved potencial viewers. The result of this work is a list of recommendations for improving the communication of esemble in order to sustainably expand of the audience base.

Key words: Marketing communication, promotion of culture, amateur theatre, SWOT analysis, PEST analysis, focus group

V úvodu bych rád vyjádřil vděk vedoucí mé bakalářské práce Ing. Radomile Soukalové Ph.D. za její cenné rady a pozitivní přístup při spolupráci. Dále bych rád poděkoval celému týmu pedagogů Fakulty multimediálních komunikací, kteří mě provedli studiem, předávali mi své vědomosti i zkušenosti, a to vše s profesionálním a obdivuhodným nasazením.

Pro přípravu práce bylo nutné absolvovat monitorované rozhovory s představiteli Divadelního souboru Hýbl a šetření formou focus group s respondenty. Děkuji za jejich čas a cenné postřehy, díky kterým mohla práce vzniknout.

Závěrem chci poděkovat za pochopení svému zaměstnavateli, který mi po celou dobu studia vycházel vstříc, rodině i přátelům, kteří mi byli oporou.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	13
1.1 PRODUKT	15
1.2 CENA.....	15
1.3 PROPAGACE.....	16
1.4 MÍSTO	16
2 MARKETING KULTURY	17
2.1 KONZUMENT KULTURY	17
2.2 AKTUÁLNÍ TRENDY V OBLASTI MARKETINGU KULTURY	18
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	19
4 SITUAČNÍ ANALÝZY.....	22
5 CÍLE A METODY PRÁCE.....	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	25
6 PŘEDSTAVENÍ DIVADELNÍHO SOUBORU	26
6.1 HISTORIE SOUBORU	26
6.2 SOUČASNÉ PŮSOBNÍ SOUBORU	29
7 REALIZACE SITUAČNÍCH ANALÝZ.....	35
7.1 PEST ANALÝZA	35
7.2 SWOT ANALÝZA	38
7.3 VÝCHOZÍ SITUACE PŘED REALIZACÍ FOCUS GROUP	42
8 REALIZACE FOCUS GROUP	43
8.1 POVĚDOMÍ RESPONDENTŮ O ČINNOSTI SOBORU	43
8.2 MOTIVACE RESPONDENTŮ K NÁVŠTĚVĚ PŘEDSTAVENÍ.....	44
8.3 HODNOCENÍ KOMUNIKACE SOUBORU Z POHLEDU RESPONDENTŮ	47
8.4 VÝSLEDNÝ SOUBOR DOPORUČENÍ	49
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
INTERNETOVÉ ZDROJE.....	53
SEZNAM OBRÁZKŮ	55
SEZNAM TABULEK.....	56
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	57
SEZNAM PŘÍLOH.....	58

ÚVOD

Kultura obklopuje každého člověka a představuje pro něj nabídku, která dokáže uspokojit jeho individuální potřeby související s požitkem a pohodlím, avšak má také společenský přesah do oblasti vzdělávání a společně sdílených hodnot (Bačuvčík, 2012, s. 191). Profesionální umělci se své činnosti věnují nejenom na základě potřeby uspokojit svoji potřebu seberealizace, ale také s vidinou výdělků a obživy. Dále se v kulturním prostředí vyskytují jedinci i organizované skupiny, které svoji uměleckou činnost provozují bez nároku na honorář jako volnočasovou aktivitu při svém běžném zázemí. V případě divadla hovoříme o tzv. ochotničení.

Ačkoliv ochotnické divadlo není profesionální, jeho primárním účelem povětšinou nebývá finanční zisk a potažmo také vysoká divácká návštěvnost, je právě přítomnost publika tím, co jednotlivé herce a zástupce dalších divadelních profesí motivuje k jejich uměleckému působení. I proto je potřeba věnovat svoji pozornost marketingovým aktivitám, které mohou zvyšovat povědomí současných i potencionálních diváků o činnosti daného souboru.

Divadelní soubor Hýbl patří k tělesům s tradicí sahající až do konce 19. století. Během mnoha desítek let svého působení prošel vzestupy i pády, ale po celou dobu zaujímal jedno z předních postavení mezi institucemi formujícím kulturní a společenský život ve městě Česká Třebová. Tato dlouhá tradice zavazuje jeho členy, aby svoji činností navázali na své předchůdce. V dnešní době je prakticky nemožné docílit rozvoje souboru při rezignaci na marketingové aktivity. Proto je užitečné nejprve analyzovat aktuální činnost a marketingové komunikace souboru a následně na základě těchto poznatků a výzkumu vypracovat soubor doporučení, který nastíní, jakým způsobem může divadelní soubor Hýbl oslovit nové diváky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Obecně komunikaci chápeme jako přenos informací v rámci různých komunikačních médií, zejména prostřednictvím jazyka, ale i dalšími postupy. Poněkud detailnější pojetí pak nabízí Adair, který ji chápe jako „proces, jehož pomocí dochází k výměně významů mezi lidmi prostřednictvím užívání dohodnuté soustavy symbolů.“ (Adair, 2004, s. 18). Pod pojmem soustava symbolů si pak můžeme představit nejenom mluvené slovo a psaný text, ale také další formáty ovlivňující naše emoce a pocity. Samotná informace je základním prvkem, se kterým člověk pracuje ve chvíli, kdy se chce nebo má něco dovědět. Pro tento pojem existuje několik odlišných definic, které spojuje obsah sdělení. Jedna z definic pojmu informace, kterou uvedl zakladatel kybernetiky Norbert Wiener, zní, že informace je název pro obsah toho, co se vymění s vnějším světem, když se mu přizpůsobujeme a působíme na něj svým přizpůsobováním (Stodola, 2008, s.131). Specifickým způsobem předávání informací pak je marketingová komunikace.

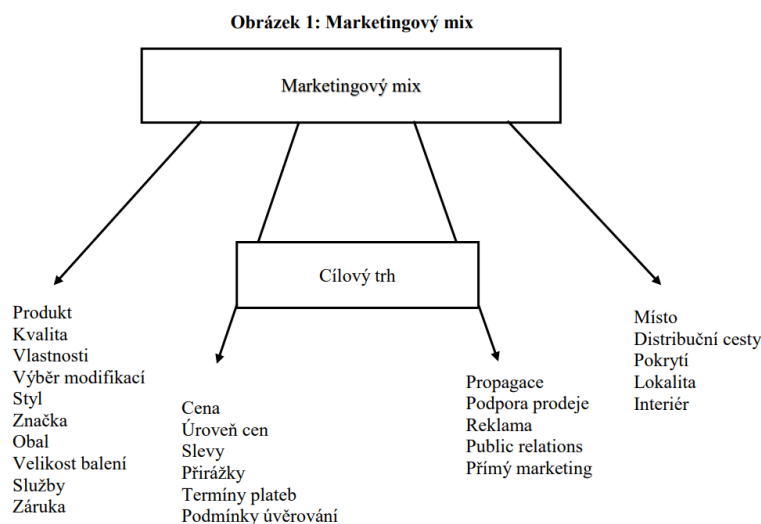
Dle jedné z obecně přijímaných definic je marketingová komunikace definována jako řízené informování a přesvědčování cílových skupin s ohledem na plnění svých marketingových cílů (Karlíček, 2018, s. 193). Můžeme se setkat také s definicí, která tvrdí, že by marketingová komunikace měla obsahovat více než pouze používání jednotlivých marketingových nástrojů jako například direct marketing, reklama, podpora prodeje, public relations, sponzoring a další (Foret, 2008, s. 229). Úspěšnou marketingovou komunikaci poznáme tak, že získává a udržuje nepřetržitý zájem a pozornost zájemových osob.

Marketingová činnost společnosti či organizace by se tedy měla z velké části soustředit na CRM, tzv. customer relationship management neboli budování vztahů s osobami, které si již k určité značce vybudovali vztah. Udržení si již získaného zákazníka je pro firmu levnějším a efektivnějším než vynaložení dalších prostředků na získávání nových zákazníků. Ztráta dlouhodobého příznivce značky navíc ovlivní společnost či organizaci v širším měřítku a to tak, že přijde o všechny jeho budoucí nákupy, které by za svou existenci uskutečnil. Tento jev můžeme charakterizovat jako celoživotní hodnotu zákazníka a získáme ji rozdílem mezi výnosy z dlouhodobě stávajícího zákazníka a náklady na jeho získání a udržení. Marketing společnosti by tedy měl mimo jiné obsahovat zjišťování spokojenosti zákazníků a analyzovat případné důvody jejich odchodu, aby dalším případným ztrátám zákazníků bylo zamezeno (Karlíček, 2013, s. 18-19). Tato potřeba je ještě silnější v prostředí úzkých komunit s omezeným počtem potenciálních zákazníků.

Pojmem komunikační mix zastřešujeme směs komunikačních nástrojů používaných firmou či organizací k tomu, aby se propagovala a komunikovala přímo s cílovými trhy. (Semenik, 2002, s. 8) Marketingové pojetí propagace, někdy také označované za komunikační mix, se tradičně opírá o následující čtyři hlavní nástroje (Foret, 2008, s. 234):

- reklamu jako placenou formu extenzivní a neosobní prezentace nabídky ve sdělovacích prostředcích
- podporu prodeje představující krátkodobé podněty pro zvýšení nákupu nebo prodeje produktu
- public relations jako vytváření a rozvíjení dobrých vztahů s veřejností, zejména prostřednictvím aktivní publicity ve sdělovacích prostředcích
- osobní prodej reprezentovaný přímou osobní komunikací s jedním nebo několika potenciálními zákazníky

Tuto myšlenku rozvádí Jahodová a Přikrylová (2010, s. 42), které uvádějí, že marketingový mix je tvořen souborem 4P, tedy výrobkovou politikou, tvorbou ceny, distribučními cestami a komunikací. Komunikační mix je pak součástí marketingového mixu, přesněji je jejím podsystémem. Pomocí komunikačního mixu se optimálně dosahuje marketingových a firemních cílů.



**Prvky marketingového mixu podle Kotlera a Kellera (Kotler a Keller 2013, s. 156)*

Dále se setkáváme s variantou, kdy jsou součástí marketingového mixu další 3P (Vašítková, 2008, s. 11), tedy lidé (*people*), procesy (*processes*) a materiální prostředí (*physical evidence*).

1.1 Produkt

Nejdůležitější složkou marketingového mixu je samotný produkt, který můžeme definovat jako cokoliv, co slouží k uspokojení potřeby nebo k splnění určitých cílů. Z marketingového hlediska je produktem všechno, do čeho je vložena práce. Tedy vše, co se dá koupit nebo prodat. Americká marketingová asociace považuje za produkt to, co se dá na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, k získání, k užívání nebo slouží ke spotřebě. To je všechno, co se vyznačuje schopností uspokojit potřeby nebo přání zákazníka. Produkt představuje výsledek činnosti, a proto se tímto slovem označují jako fyzické předměty, tak i služby, osoby, místa, organizace, myšlenky a spoustu dalších hmotných a nehmotných věcí (Foret a kol., 2003, s. 114). Z pohledu marketingu vnímáme produkt ve třech úrovních.

Základní úroveň představuje jádro produktu. Jádro produktu tvoří hodnota produktu, schopnost uspokojit určité konkrétní potřeby zákazníků. Přitom je důležitá skutečnost, že zákazníci si nekupují konkrétní předměty, ale uspokojují své potřeby, řeší své problémy. Žena, která si kupuje kosmetiku, si kupuje příslib, že bude krásná. Další úroveň tvoří vlastní reálný produkt (Foret, 2012). Kromě jádra obsahuje i další materiální i nemateriální složky – obal, design, název, značku.

1.2 Cena

Dalším nástrojem marketingového mixu je cena, tedy výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodávaný výrobek či poskytovanou službu (Světlík, 2005, s. 130). Nejčastěji má podobu určitého množství peněžních jednotek.

Cena jako jediný nástroj marketingového mixu představuje pro firmu zdroj příjmů. Produkt, distribuce i propagace vyžadují naopak výdaje. Zároveň je cena nejpružnějším prvkem marketingového mixu, protože ji lze měnit prakticky okamžitě a v reálném čase. Cena také určuje, jak velkou hodnotu přičítá výrobku zákazník. Obvykle lze pozorovat, že množství zboží, které zákazníci kupují, závisí na ceně zboží. Vyšší cena kupujícího odradí, nižší cena způsobuje zvýšení zájmu o zboží (Světlík, 2005, s. 130). To platí především v konkurenčním prostředí u spotřebního zboží, kde může být cena hlavním způsobem, jak své zboží odlišit od ostatních podobných produktů na trhu.

1.3 Propagace

Propagace se ve své podstatě dá chápat jako výměna informací o nabízeném produktu, službě či celé organizaci. Jestliže bude vyrábět inovativní výrobek za přijatelnou cenu, ale zákazníci o něm nebudou vědět, tak si ho nebudou moci koupit a firma tím pádem nebude mít zisk (Kotler a Armstrong, 2016). Informace jsou vyměňovány mezi zdrojem a příjemcem sdělení. Podle Jakubíkové (2013, s. 240) patří k základním atributům úspěšné komunikace jasná vize, pečlivě ošetřovaná značka ztělesňující odlišnost a jedinečnost, integrace a provázanost jednotlivých komunikačních aktivit a komunikace šitá na míru jednotlivým zájmovým

a cílovým skupinám. Část autorů nahlíží na nástroje komunikačního mixu jiným způsobem, například Světlík (2005, s. 176) definuje komunikační jako soubor následujících prvků:

- **Reklama** – placená forma neosobní prezentace a propagace
- **Podpora prodeje** – cenová a distribuční politika
- **Přímý marketing** – např. direct mail, newsletter, telemarketing, teleshopping...
- **Public relations** – získávání příznivé publicity
- **Osobní prodej** – přímá forma komunikace mezi prodejcem a zákazníkem

1.4 Místo

Dalším prvkem marketingového mixu je místo, neboli distribuce. Společnosti musí své produkty zákazníkům vhodným způsobem doručit – distribuovat. Společnost tak může distribuovat své produkty sama anebo využít prostředníky (Jakubíková 2013, s. 241). Mezi společnostmi a zákazníky tak stojí mnoho prostředníků, kteří plní různé funkce a tvoří tak marketingové kanály, také označované jako distribuční kanály. Marketingové kanály tvoří množinu nezávislých organizací, které se účastní procesu zprostředkování dostupnosti výrobku nebo služby ke spotřebě (Kotler a Keller 2013, s. 453-454).

Jakubíková (2013, s. 248) rozlišuje tři základní funkce, které distribuční mezičlánky vykonávají, jedná se tak o:

- **Obchodní** – nákup a prodej, komunikace, formování nabídky, cenová ujednání, přejímání rizik
- **Logistická** – manipulace se zbožím (doprava, skladování, balení, třídění, atd...)
- **Doplňková** – pořizování, analyzování, poskytování marketingových informací

2 MARKETING KULTURY

Marketing kultury je specifickým odvětvím marketingu. Odlišuje se především tím, že jeho cílem není potlačování umělecké stánky, tvrdý prodej za každou cenu nebo manipulace všudypřítomnou reklamou; jeho cílem je nalezení kompromisu, který bude prospěšný pro obě strany – pro samotnou organizaci i pro zákazníka jako dva účastníky (Bačuvčík, 2012, s. 18). Marketingový přístup pomůže organizaci s vytvořením takových produktů, které buď budou vhodné pro několik skupin návštěvníků, nebo identifikuje skupinu návštěvníků, pro kterou je vytvořen speciální produkt. To ovšem musí být ekonomicky výhodné.

Dříve optimistický pohled na úlohu marketingu, která spočívá ve zvýšení návštěvnosti, rozvoji publika a rozšiřování zdrojů financování, se později obrátil a tutéž věc definoval Kotler odlišně. Podle něj jsou hlavními problémy marketingu v kulturních organizacích nalezení trhů pro jejich nabídky, rozšiřování trhů a udržení svého publika (Bačuvčík, 2012, s. 18). Podle této definice marketing slouží produktu. V praxi se tento přístup objevuje v mnoha kulturních organizacích, které vytvořený produkt umísťují na trh, což je popřením jedné z částí marketingového mixu.

2.1 Konzument kultury

Různé zdroje nám nabízejí pojednání o dvou typických návštěvnících kulturních institucí a galerií. Takzvaní cultural lifestyle group (lidé žijící kulturou), pro které představuje návštěva kulturního zařízení vrchol volnočasových aktivit a socially active group (společensky aktivní lidé). Ti se účastní společenských akcí, které nejsou svým obsahem zaměřeny pouze na kulturu a rozsah jejich zájmu není přesně specifikován.

Nový typ publika, který se vyprofiloval v posledních několika letech, se liší od tradičních návštěvníků kulturních akcí hledajících primárně umělecký zážitek. Tato skupina je nazývána cultural consumers (konzumenti kultury). Tito lidé se rovněž zajímají o umění. Jejich hlavní motivací je však naplnění potřeby se bavit, nebyli totiž již vychováni k tomu, že „vysoké umění“ má větší hodnotu než populární kultura, která je běžnou součástí jejich života (Bačuvčík, 2012, s. 87). Pokud bychom diskutovali pojem publikum kulturní instituce, tak výstižnou můžeme považovat definici McQuaila, který publikum nazývá produktem určitého společenského kontextu. Návštěvnost je pak odrazem způsobu využití času, běžných denních činností a životního stylu.

Publikum moderních kulturních institucí se vyznačuje vlastními zvyky, očekáváním obsahu a pravidel. Zpravidla hovoříme o městském institucionalizovaném jevu, mnohdy postaveném na komerčním základě a diferenciovaném rozdílem tříd a postavení (McQuail, 2009, s. 407 a 408).

2.2 Aktuální trendy v oblasti marketingu kultury

Z výzkumu trojice Šimič, Štimac a Mikrut (2018) lze usuzovat, že v posledních letech mezi největší změny ovlivňující kulturní trh patří významný nárůst počtu kulturních institucí, ať už se jedná o veřejné instituce zřízené samosprávnými celky, tak o soukromé organizace a zájmové spolky. A dále se jedná o úbytek publika, které by bylo orientováno jen tzv. „vysokou kulturu“, kterou divákům poskytují především klasická divadla. V současnosti jsou diváci připraveni kombinovat a přijímat různé formy kultury a umění. S těmito změnami v odvětví kultury přichází i řada výzev, se kterými se jednotlivé organizace potýkají. Jednou z nejvýznamnějších je současná potřeba spotřebitele, který žije v multikulturním prostředí, přijímat umění kombinací více uměleckých forem. Marketingoví pracovníci kulturních institucí se musí zaměřit zejména na komplexní události, které komunikují konkrétním segmentům trhu. S tímto souvisí i fakt, že takto komplexní události by měly obsahovat pro spotřebitele co nejvíce výhod a současně mají odpovídat časovým a rozpočtovým omezením. Pro samotné kulturní organizace je z pohledu marketingu hned několik zájmů, které je třeba sladit dohromady tak, aby došlo k uspokojení všech.

Jednotlivým tvůrcům jde v tomto případě o tvorbu a ochranu uměleckých hodnot vysoké kvality. Oproti tomu stojí snaha o nabytí přiměřeného ekonomického zisku ze strany vedení organizací. Třetí zájmovou skupinou jsou diváci či široká veřejnost, jejímž hlavním cílem je strávit svůj volný čas kulturně a smysluplně. A nakonec je třeba zohlednit také sponzory, jejichž zájmem je podpořit kulturní aktivitu výměnou za možnost oslovení všech zúčastněných a komunikovat jim tak své sdělení. Dalo by se tedy tvrdit, že cílem marketingu kultury je vyvážení všech zmíněných zájmů (Bačuvčík, 2012, s. 19). To odlišuje marketing kulturních organizací od běžného komerčního marketingu, ve kterém je hlavním cílem zisk a ostatní zájmy lze označovat jako druhotné. Při analyzování marketingové komunikace jednotlivých kulturních organizací je tak potřebné brát tyto odlišnosti v úvahu a k výzkumu přistupovat s vědomím, že obecně platné zákonitosti, které jsou nám známé z ostatních oblastí marketingu, nemusí být vždy platné i pro oblast kultury. Především se jedná o případy, kdy hovoříme o kultuře tvořené spolkovou činností bez nároku na honorář.

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Základem marketingového výzkumu je naslouchání spotřebitelům. Jedná se o proces, kdy se určitá organizace snaží získat od spotřebitelů informace velmi cíleně. Ví přesně, co potřebuje a také, jak toho dosáhnout. Podstatou této činnosti je systematicky prováděný sběr, úprava, zpracování, analýza, interpretace a prezentace informací, které slouží k identifikaci a řešení různých marketingových situací v podniku nebo organizaci (Kotler a Philip, 2013, s. 111). Tyto informace se nedají nikde jinde získat, proto se musí uskutečnit marketingový výzkum, který je má za úkol zjistit. Kotler a Philip (2013, s. 133) dále popisují proces marketingového výzkumu po následujících krocích:

- **Definování problému a cíl výzkumu** – jedná se o nejsložitější a zároveň nejdůležitější fázi marketingového výzkumu. V této fázi si firma ujasňuje cíl, jeho záměr a očekávané výsledky

- **Příprava plánu výzkumu** – tato fáze stanovuje metodu výzkumu, aby výzkum zajistil spolehlivost, je nutné vybrat správný vzorek dotazovaných respondentů

- **Sběr informací** – v této fázi probíhá již samotný výzkum, který může probíhat metodami primárního výzkumu (dotazování, pozorování, experiment). Tato fáze je časově náročná

- **Analýza informací** – tato fáze poskytuje potřebné informace, které jsou získané pomocí počítačových programů

- **Rozhodnutí a prezentace výsledků** – jedná se o poslední fázi marketingového výzkumu. V této fázi je důležitá správná interpretace zjištěných výsledků, na základě, kterých se marketéři rozhodují

Při tvorbě definice marketingového problému je důležité, aby marketingový manažer spolupracoval s výzkumníkem, protože manažer zná informace, které potřebuje. Zatímco výzkumník ví, kde tyto informace získat. První krok bývá často nejtěžší v celém výzkumu. Manažer může vnímat, že něco není v pořádku, aniž by věděl důvod, např. firma propaguje reklamu, která oslovuje správný segment zákazníků, ale až po provedení výzkumu reklamy je zjištěno, že firma tuto reklamu neposkytuje (Kotler, 2007, s. 407). Důkladná příprava je tedy stěžejním předpokladem k úspěchu.

Marketingový výzkum lze dělit na základě několika různých hledisek. Kotler (2007, s. 407) nabízí dělení z hlediska cíle a definuje zde informativní, deskriptivní a kauzální výzkum, přičemž informativní výzkum se zaměřuje na získávání předběžných informací pomáhajících srozumitelněji definovat výzkumné problémy a navrhnout hypotézy. Malý (2008, s. 8) člení druhy marketingového výzkumu podle účelu a způsobu získávání informací – monitorovací, explorativní, deskriptivní a kauzální výzkum. Dále jsou známy také prognostický výzkum a koncepční výzkum.

Sledovat prostředí	→	Monitorovací výzkum
Nacházet účel výzkumu	→	Explorativní výzkum
Popisovat jev	→	Deskriptivní výzkum
Vysvětlovat příčiny	→	Kauzální výzkum
Odhadovat budoucnost	→	Prognostický výzkum
Analyzovat vhodnost opatření	→	Koncepční výzkum

**Členění marketingového výzkumu podle účelu*

Výzkum můžeme charakterizovat také na základě povahy analyzovaných dat:

- **Sekundární výzkum** využívá údaje, které byly již dříve zveřejněny při řešení jiného problému. Za hlavní zdroje lze považovat Český statistický úřad, Eurostat, profesionální databanky, vědecké práce, encyklopedie, volně dostupné studie a další
- **Primární výzkum** naopak získává svá vlastní nová a jedinečná data, aby mohl zodpovědět zadané otázky výzkumu. Primární výzkum můžeme dále rozdělit podle povahy získávaných informací na kvantitativní a kvalitativní výzkum

Dle povahy získávaných informací pak máme k dispozici také další způsob dělení výzkumu:

- **Kvalitativní výzkum** pracuje více s abstraktními informacemi, a proto je zde větší míra nejistoty a často je potřebné využít psychologickou interpretaci. Za tímto účelem se využívají např. individuální hloubkové či skupinové rozhovory
- **Kvantitativní výzkum** naopak pracuje s přesně měřitelnými daty. Mezi standardní analýzy kvantitativního výzkumu patří zjišťování znalosti značky, penetrace, vybavenost určitými předměty, spotřební deník a komoditní omnibussy

3.1.1 FOCUS group

Marketingová metoda focus group je skupiny lidí pečlivě vybraných výzkumníkem na základě určitých demografických, psychografických a jiných kritérií a vyzvaných k podrobné diskusi na požadované téma. (Kotler a Kellner, 2013). Takový rozhovor slouží jako rychlý nástroj pro zjištění názorů vybraných cílových skupin. Lze jej využít za účelem testování reklamních návrhů a konceptů, logotypů a značek, zjišťování pozice značky a zjišťování kupních či spotřebitelských názorů (Kozel, 2011). Pokud se rozhodneme pro focus group jako pro ideální výzkumnou metodu při zpracování dané problematiky, musíme počítat s náročným přípravným procesem, který zahrnuje přípravu scénáře, zabezpečení vhodného prostoru, moderátora i respondentů.

V případě zjišťování pozice značky Divadelního souboru Hýbl a také kupních a spotřebitelských názorů potencionálních diváků lze focus group označit za vhodnou metodu především proto, že rozhodnutí navštívit divadelní představení obvykle nečiní jedinec sám. Jedná se o společenskou událost, kterou absolvuje povětšinou v páru, případně také ve větších skupinách. Rozhodnutí návštěvy představení tak nekoná jednotlivec sám, ale obvykle se jedná o výsledek debaty v širším kolektivu. Právě podobnou debatu lze formou focus group vhodně demonstrovat, sledovat argumenty, které během rozhodovacího procesu zaznívají, pochopit motivace jednotlivých účastníků těchto debat a následně určit kroky, které lze aplikovat za účelem zjednodušení rozhodovacího procesu.

Výhodou metody focus group je odkrývání zkušeností a perspektiv, které by mimo skupinovou interakci nebylo možné dosáhnout. Participantů se navzájem podněcují v tvorbě myšlenek, jsou konfrontováni s názory a postoji druhých, což v nich vyvolává potřebu vyjádřit svůj pohled na dané téma. Srovnávají svoje rozdílné zkušenosti (Stewart, Shamdasani & Rook, 2007). Výsledky focus group jsou často specifické pro danou skupinu respondentů a nelze je obecně aplikovat na celou populaci. Výzkumníci se při ohniskových skupinách mohou potýkat s omezenou upřímností a otevřeností účastníků. Dalšími nevýhodami jsou také schopnosti moderátora, na kterém stojí úspěch ohniskové skupiny a možné zkreslení výsledků kvůli přítomnosti dominantních účastníků (Calvo & Stanton, 2018). Tyto faktory je nutné brát v úvahu během celého procesu od přípravy až po samotné vyhodnocení.

4 SITUAČNÍ ANALÝZY

V rámci situační analýzy využíváme analytické nástroje, které nám pomohou pochopit a popsat aktuální postavení dané instituce. Mezi příklady těchto nástrojů patří například PEST analýza a SWOT analýza.

4.1 PEST analýza

PEST analýza představuje rozebrání si externích a těžko ovlivnitelných jevů, které v různých podobách ovlivňují činnost instituce. Ta je nucena brát tyto aspekty v úvahu při plánování budoucích kroků. Právě proto je užitečné jednotlivé entity podrobně rozebrat, zjistit současnou situaci a co nejpřesněji se pokusit odhadnout budoucí stav těchto jevů (Keřkovský, 2002, s. 37).

Řadíme sem analýzu politicko-legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního a technického prostředí. Tyto faktory jsou v rámci analýzy řazeny dle své důležitosti, podrobně popsány a zhodnoceny.

4.2 SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje silné (*Strenght*) a slabé (*Weakness*) stránky vybrané instituce a její budoucí příležitosti (*Oportunities*) i hrozby (*Threath*). Závěry SWOT analýzy by měly být relevantní. Analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž má sloužit. Její podstata by měla být zaměřena pouze na podstatná fakta a jevy. Současně by SWOT analýza měla být objektivní, neměla by vyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele (Keřkovský, 2002, s. 98). Z tohoto důvodu je žádoucí ji vypracovat ve spolupráci s představiteli dané instituce.

Síla působení jednotlivých faktorů by měla být při postavení ve SWOT tabulce odrážet jejich důležitost. V další činnosti by mělo být vynaloženo úsilí k maximálnímu využití svých silných stránek, eliminaci stránek slabších, využití příležitostí a předcházení rizik.

5 CÍLE A METODY PRÁCE

Hlavním cílem této práce je provést analýzu marketingové komunikace Divadelního souboru Hýbl z České Třebové a identifikovat silné a slabé stránky jeho současných aktivit. Součástí této analýzy bude také popis preferencí současného publika a návrh možných vylepšení v oblasti marketingové komunikace, jejichž aplikace by mohla souboru zajistit nové diváky.

Informativní výzkumem práce nejprve zmapuje prostřednictvím dotazníku současnou diváckou základnu. Dotazník mohli vyplnit návštěvníci dvou představení Divadelního souboru Hýbl během svého čekání na představení, při přestávce, nebo bezprostředně po představení. Vzhledem ke skutečnosti, že se obě zmiňovaná představení odehrála v Kulturním centru Česká Třebová, tedy na domácí scéně souboru, lze předpokládat, že mezi respondenty budou zastoupeni především pravidelní návštěvníci představení, které můžeme označit za divácké jádro.

Respondenti v dotazníku vyplňovali nejprve základní údaje o své osobě, jako je pohlaví, věk a místo bydliště. Skutečnost, zda je respondent pravidelným divákem souboru, byla ověřena dotazem na počet souborových inscenací, které dotyčný v minulosti již viděl. Během dotazování bylo také zjišťováno, jakým způsobem se respondent o představení dozvěděl, z jakých důvodů se rozhodl k jeho návštěvě a jaký druh inscenace by ocenil do budoucna. Výsledky dotazníkového šetření budou sloužit k poznání aktuálního diváka souboru a poskytnou klíč k dalšímu uvažování o tom, jak získat nové diváky a zároveň si udržet stávající publikum.

K hodnocení aktuálního stavu činností souboru bude provedena PEST analýza, která prozkoumá politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, jež mohou ovlivnit marketingovou komunikaci souboru. Uskutečněna bude také SWOT analýza, která odhalí silné a slabé stránky souboru a zároveň příležitosti a hrozby v oblasti jeho marketingu. Za účelem vytvoření těchto analýz bude využito rozhovorů s předsedou Divadelního souboru Hýbl, Adamem Pávkem a dalšími osobnostmi souboru.

Hlavním nástrojem výzkumu bude realizace focus group, která si na základě předcházejících analýz bude klást za cíl odpovědět na základní výzkumnou otázku, která bude znít: Jakým způsobem může divadelní soubor Hýbl oslovit nové diváky?

Pro účast ve dvou šestičlenných focugroups budou osloveny pouze zletilé osoby ve věku 15 až 40 let, které nejsou pravidelnými diváky divadelního souboru Hýbl, ale žijí v České Třebové nebo ve spádovém území jejího ORP. Dále bude při výběru respondentů dbáno na pestré složení obou skupin, tedy na rovnoměrné zastoupení obou pohlaví, jejich socioekonomické postavení a nejvyšší dosažené vzdělání. Respondenti byli osloveni prostřednictvím třetích osob, nemají blízké vazby s autorem této práci ani navzájem mezi sebou.

Šetření bylo zaznamenáváno prostřednictvím citlivě umístěných kamer, které byly umístěny mimo osobní prostor respondenta tak, aby nedošlo k jejich nervozitě. Pro účely konání výzkumu bylo vybráno jedno z lokálních restauračních zařízení. Prostředí takového podniku by mělo být pro účastníky rozhovoru příjemné a bez rušivých elementů, proto bylo přistoupeno k realizaci v salónním prostoru odděleném od zbytku provozovny.

Realizace focus group bude probíhat dle stanovaného scénáře, přičemž respondenti budou podníceni k diskusi o tom, jakým způsobem uvažují o tom, zda navštívit či nenavštívit místní kulturní a společenské akce. Dílčím cílem bude odhalit faktory rozhodující o způsobu trávení jejich volného času a zároveň získání zjištění, jakou roli v jejich úvahách zaujímá divadlo. Ve druhém bloku pak budou interaktivní formou konfrontováni s propagačními materiály různých ochotnických souborů. Sledována bude nejenom jejich bezprostřední reakce, ale také následná diskuse ve skupině.

Z nasbíraných podnětů bude sepsán soubor doporučení, která lze konfrontovat s preferencemi současného publika. Vzniklá doporučení by měla po implementaci nejenom oslovit nové potencionální návštěvníky představení, ale také být v souladu s uvažováním současného diváka.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ DIVADELNÍHO SOUBORU

6.1 Historie souboru

Ochotnické divadlo je na území dnešní České republiky kulturním fenoménem, k jehož největšímu rozmachu došlo v průběhu 19. století. Ačkoli se v této době začaly prosazovat i profesionální české scény, obliba a potřeba hraní divadla z ochoty rovněž stoupala. Ochotnické divadlo se stalo v mnoha obcích na našem území nejen střediskem zábavy, ale především tribunou, odkud zazníval český jazyk a myšlenky, jež posilovaly národní sebevědomí a zároveň diváky občansky vychovávaly v demokratickém duchu (Císař, 1998, s. 45). Zvláště důležitá pak mohla být přítomnost divadla v češtině v oblastech, které se nacházely v blízkosti jazykové hranice, což bylo případem České Třebové. Německy se v té době mluvilo ve většině okolních obcí, jako jsou Semanín, Rybník, Skuhrov a Hylváty, které byly součástí Hřebečského jazykového ostrova (Válka, 2007, s. 154). Tento prostor tak Českou Třebovou obklopoval ze tří světových stran.

První zmínka o divadle v České Třebové pochází již ze začátku 19. století, kdy mělo dojít k uvedení pašijové hry v boudě na náměstí. Amatérští herci sdružení v Družstvu ochotníků působili ve městě od roku 1830 a po roce 1860 hráli na zařízených jevištích v hostincích U Ploců, U Hýblů a U Vostárků ve čtvrti na Trávníku. V roce 1880 pak místní amatérští herci založili Spolek divadelních ochotníků v České Třebové Hýbl a našli útočiště v hostinci U nádraží, kde vybudovali nové jeviště a dne 12. září 1880 jej slavnostně otevřeli hrou Vlastenci bohumilí od E. Zünglera (Theatre-architecture, 2025). V prostorách hostince U nádraží pak soubor působil následujících pět let.

Svým názvem soubor odkazuje na Jana Hýbla, obrozeneckého národního buditele, spisovatele a novináře, žijícího mezi lety 1786 až 1834, který byl rodákem z České Třebové (Česká Třebová, 2009). Už samotné pojmenování souboru tak dává najevo pevnou vazbu mezi souborem a místem jeho působení.

Do čela souboru se na prvních čtrnáct let jeho existence postavil zkušený a obětavý ochotník Jan Tykač, který se rovněž podílel na založení místní knihovny Občanské besedy a městského muzea. Členy výboru dále byli K. Jankele, K. Hubálek, Ferd. Bunk a další (Amatérské divadlo, 2005). Na přelomu 19. a 20. století Divadelní soubor Hýbl několikrát vystřídal místo působení. Divadelníci hráli v hostinci U Sokola na náměstí, ve Felcmanově hostinci. Až roku 1922 našli na dlouhou dobu své působiště v sále Národního domu v Kozlovské ulici (Theatre-architecture, 2025).



**Členové souboru Hýbl v roce 1935 v kostýmech inscenace M. D. Rettigová*

Svoji činnost musel soubor přerušit v období druhé světové války, kdy došlo k rozsáhlému zatýkání a zabrání Národního domu. V roce 1945 byl soubor obnoven a následně na začátku padesátých let sloučen se souborem Sokola, a tak vznikl Dramatický Kroužek Hýbl ZK ROH Vitka, později ZK Československé státní dráhy (Amatérské divadlo, 2005). Oficiálně se tak jednalo o odborářský soubor, ale jeho členem se mohl stát každý, bez rozdílu profese.

V padesátých letech se soubor několikrát účastnil celostátních přehlídek. Na Jiráskův Hronov postoupil dvakrát po sobě v letech 1952 a 1953 se hrami Štěstí nepadá z nebe a Pan Johanes. Roku 1957 pak na Národní přehlídce ve Svitavách uvedl inscenaci Don Carlos (Amatérské divadlo, 2005). Z toho lze usuzovat, že soubor v této době patřil mezi přední ochotnické soubory na východě Čech.

V následujících letech soubor Hýbl neodmyslitelně spojil své jméno s jednou z tradičních akcí konaných v České Třebové. Jedná se o tzv. Jabkancovou pouť, která je pojmenovaná po místní gastronomické specialitě – jabkancích. U jejího zrodu stál na počátku šedesátých let divadelní ochotník Čeněk Hampl, který v rámci kulturního programu pouti vystupoval v roli purkmistra. Spolu s ním se ve scénkách objevovali například Oldřich Bittl, Karel Tomeš, Jaroslava Vařečková či Marie Skálová. Součástí vystoupení bylo kromě “Hlášení policajta purkmistrovi” také hudební vystoupení a taneční scénky (VOLESKÁ et al, 2019, s. 131). Členové souboru se kulturního programu této listopadové akce účastní dodnes.



**Vystoupení jabkancových umělců při jednom z prvních ročníků pouti*

Také v období normalizace se českotřebovský divadelní soubor dokázal prosadit na celostátní přehlídce. V roce 1971 soubor Hýbl získal všechny ceny na národní přehlídce v Kralupech a byl doporučen na Jiráskův Hronov. Doporučení však neprošlo, neboť titul Jak se stal Rumcajs loupežníkem byl z důvodů oslav 50. výročí od založení KSČ shledán jako nevhodný. Na Jiráskův Hronov byl vybrán DS Máj z Prahy s Lamkovou hrou vhodnějšího názvu - O veselém hrobaři. V roce 1978 se soubor na Jiráskově Hronově představil se hrou Dulcinea z Tobosy (Amatérské divadlo, 2005). Na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let pak Alexandr Gregar založil Studio 02 (Gregar, 2021). Tím došlo k dočasnému rozdělení souboru, a to v období, kdy si soubor Hýbl připomínal stoleté výročí od svého založení. Při této příležitosti byly uvedeny hry Bílá nemoc, přičemž hlavní roli ztvárnil pozdější poslanec Federálního shromáždění Jiří Musílek.

Nově vzniklé Studio 02 však dokázalo českotřebovské divadlo reprezentovat i na národní úrovni. Konkrétně v roce 1982 uvedlo hru Šejkspír ve studiu na přehlídce Šrámkův Písek a v roce 1983 mohli diváci na Jiráskově Hronově v jeho podání sledovat inscenaci Třináct vůní. K opětovnému sloučení obou souborů došlo na přelomu tisíciletí. Zřizovatelem souboru se následně stalo Kulturní centrum Česká Třebová (Amatérské divadlo, 2005). Díky tomu dnes soubor nemá vlastní právní subjektivitu a je plně financován prostřednictvím této městské příspěvkové organizace.

6.2 Současné působení souboru

V současné době Divadelní soubor Hýbl působí jako jeden ze čtyř uměleckých souborů při Kulturním centru Česká Třebová. Dalšími jsou Výtvarná skupina Maxmilián, Velký swingový orchestr Česká Třebová a Loutkový divadelní soubor Čtyřlístek (Kulturní centrum Česká Třebová, 2025). V prostorách Kulturního centra v ulici Nádražní soubor zkouší od roku 2002, kdy jeho zázemí prošlo rozsáhlou rekonstrukcí. Díky tomu nemusí členové souboru věnovat svoji pozornost finančním záležitostem, jako je úhrada nájmu, případně správa majetku ve svém vlastnictví, a mohou své úsilí plně věnovat divadelní činnosti.

I díky tomu dokázal soubor i v novém miléniu navázat na své předchozí úspěchy. V roce 2004 soubor uvedl hru Rodina je základ státu, se kterou se představil na Národní přehlídce Divadelní Třebíč. Inscenace Limonádový Joe byla v roce 2006 představena na Mezinárodním festivalu české a slovenské dramatické tvorby. O rok později soubor se hrou Osm žen obsadil první místo na Krajské přehlídce Zlom vaz, obdobně obstáli českotřebovští herci také v roce 2009, kdy sehráli adaptaci Gogolova revizora pod názvem Chlestakov (Amatérské divadlo, 2005). Těchto úspěchů docílil soubor pod režisérským vedením Lubomíra Hýbla a Jiřího Jireše.

Někteří členové souboru si za své působení vysloužili Zlatý odznak J. K. Tyla, což je v ochotnickém divadelním světě nejvyšší možné ocenění. Uděluje se za zásluhy a rozvoj nebo organizaci ochotnického divadla (Svaz českých divadelních ochotníků, 2023). Jeho nositeli z řad současných i bývalých členů souboru Hýbl jsou:

režisér a herec Lubomír Hýbl (2006)

režisér a herec Jiří Jireš (2007)

scénografka Marta Demelová (2008)

kostýmní výtvarnice Vlasta Kreuzová (2011)

Alexandr Gregar (2016)

Že je divadelní soubor Hýbl neodmyslitelně spjatý s kulturním i společenským děním ve městě, lze zpozorovat také při pohledu do seznamu držitelů ocenění udělovaných městem Česká Třebová. Celý soubor získal za svoji činnost Cenu města Česká Třebová KOHOUT v letech 2000 a 2014 (Česká Třebová, 2023).

Individuální ocenění získali:

scénografka Marta Demelová (Cena města KOHOUT 1998 a 2005, Cena starosty města za celoživotní přínos 2022)

režisér a herec Jiří Jireš (Cena města KOHOUT 1999 a 2001, Cena starosty města za celoživotní přínos 2021)

režisér a herec Lubomír Hýbl (Cena města KOHOUT 2004)

herec Jiří Musílek (Cena města KOHOUT 2001)

kostýmní výtvarnice Vlasta Kreuzová (Cena města KOHOUT 2016)

herec Pavel Uma (Cena starostky města za celoživotní přínos 2021)

Všechny zmíněné osobnosti českotřebovského divadla dosáhly na začátku tisíciletí seniorního věku, a tak bylo dlouhodobě zřejmé, že souborový kolektiv čeká v dohledném čase generační obměna. Poslední hrou, kterou režíroval Jiří Jireš, byla inscenace Na správné adrese uvedená v roce 2019 (Amatérské divadlo, 2005). Vzhledem k pandemii COVID-19 nebylo kvůli souvisejícím omezením možné v letech 2020 a 2021 nazkoušet a uvést novou hru.

Na konci roku 2021 měl soubor čtyři desítky členů, přičemž ne všichni byli divadelně aktivní. Předsedou souboru a zároveň jeho režisérem se stal Adam Pávek, který se do souboru dostal ještě jako student místního gymnázia po roce 2010 (Pávek, 2021). Další mladé tváře přicházely v tomto období především z místního dětského souboru Knoflíček, který působí při Domu dětí a mládeže Kamarád Česká Třebová. To je případ i druhé začínající režisérky Michaely Vytlačilové, která stojí za nejnovější hrou uvedenou v roce 2024 pod názvem A je to v pytli! (Vytlačilová, 2024). Tím byla dovršena generační obměna v souboru a dnes lze říci, že významná část jeho aktivních členů je ve věku pod 30 let.

Svým repertoárem se soubor v posledních několika letech zaměřuje především na situační a konverzační komedie zahraničních autorů, přičemž snahou soboru je představit svým divákům minimálně jednu novou divadelní hru ročně. Premiéra představení se zpravidla koná v prostorách Kulturního centra Česká Třebová a krátce na to následuje první repríza vedená jako bonusové představení divadelního předplatného, na kterou mají abonenti kulturního centra snížené vstupné. Následně soubor hru na základě pozvání představuje také v obcích a městech regionu.

Nejčastěji soubor vyjíždí hrát představení v rámci okresů Ústí nad Orlicí a Svitavy, konkrétně se jedná například o Poličku, Boršov u Moravské Třebové, Lukovou, Třebovice a Letohrad. Tradičně se členové souboru Hýbl přihlašují také na soutěžní přehlídku Orlická maska v nedalekém Ústí nad Orlicí (Amatérské divadlo, 2005). V lednu 2025 se hráli členové souboru inscenaci *A je to v pytlí!* také před studenty českotřebovského gymnázia. Po odehrání určitého počtu představení bývá hra stažena z repertoáru, čemuž předchází derniéra v prostorách Kulturního centra Česká Třebová.

Ve spolupráci s ostatními organizacemi města se členové souboru svým dílem účastní přípravy různých společenských akcí. Kromě tradiční celoměstské akce Jabkancová pouť se podílí také na akcích pořádaných nepravidelně, často místním Městským muzeem. Příkladem těchto spoluprací může být Mikulášský průvod, Muzejní noci na Kozlově, Pikniky v Javorce, rozloučení s prázdninami, dernisáže a vernisáže výstav či akce pořádané k významným výročím města. Členové souboru v takovém případě nejčastěji představují historické postavy z dějin České Třebové či bájně bytosti z místních pověstí. V březnu 2025 pak po dlouholeté odmlce soubor obnovil tradici tzv. divadelních plesů. Stalo se tak u příležitosti oslav 145. výročí od založení souboru a 100. výročí od otevření Dělnického domu, dnešního sídla Kulturního centra Česká Třebová, které se stalo dějištěm plesu (Českotřebovský zpravodaj, 2024, s. 11). Podobně jako ostatní události organizované souborem Hýbl, byla i tato akce prezentována prostřednictvím Kulturního centra, které má zajištěn prostor pro prezentaci akcí v Českotřebovském zpravodaji (ten chodí do každé schránky ve městě), ve veřejném prostoru na vývěškách a plakátnicích.

V posledních dvou letech soubor Hýbl začal při propagaci akcí přebírat vlastní iniciativu, a to především v on-line prostoru. Od června 2023 se prezentuje pod novým logem tvořeného z divadelních masek a opony, přičemž oba obrazce společně vytvářejí postavu kohouta, tradiční heraldický symbol města. Součástí změny loga byl také přechod na novou vizuální identitu. Ta je založená na žlutočervených ilustracích v kombinaci s fotografiemi. Tuto novou identitu soubor uplatňuje nejenom na sociální síti Facebook, kde oproti předchozím letům značně navýšil svoji aktivitu, ale nově můžeme souborový účet najít také na Instagramu a YouTube. Instagram a Facebook slouží ke sdílení fotografií a reportáží z odehraných představení, pozvánkám na události, kterých je soubor součástí, i dalších okolností spolkového života, jako jsou například životní jubilea členů souboru. Oproti tomu YouTube slouží především k archivaci delších sestřihů z divadelních inscenací, které již soubor vyřadil z repertoáru.



*Kontrast mezi starým a novým logem souboru. Zdroj: Facebook DS Hýbl

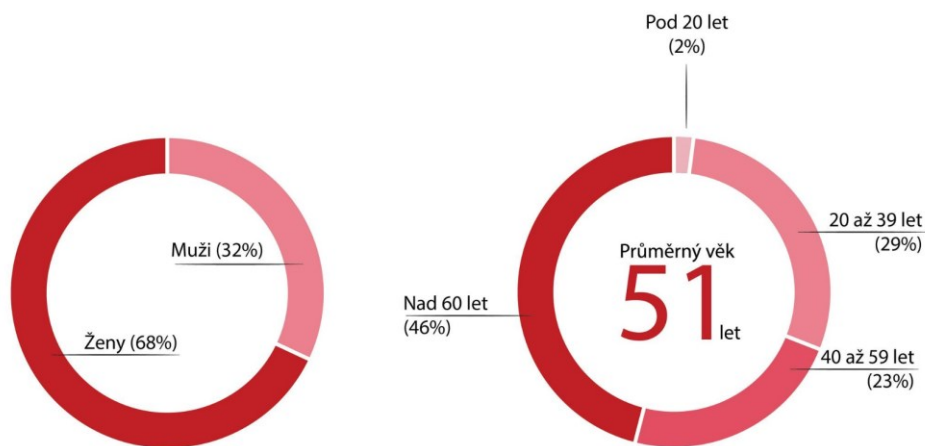


*Vybrané grafiky využité v rámci propagace souboru. Zdroj: Facebook DS Hýbl

6.3 INFORMATIVNÍ VÝZKUM

Informativní výzkum formou dotazníkového šetření probíhal ve dnech 15. listopadu 2024 a 17. listopadu 2024 při premiéře a první repríze divadelní hry *A je to v pytli!* Návštěvníci představení měli dotazník vložený do programu. Vyplněné formuláře odevzdávali do připravené nádoby v předzápětí před začátkem inscenace, během přestávky a po představení. Celkem se navrátilo 52 dotazníků, což znamená, že formulář vyplnil každý desátý divák. Vzor dotazníku a zápis odpovědí je přílohou této práce.

Získaná data naznačují, že téměř polovina respondentů (46%) bylo starší šedesáti let. Dále byly výrazně zastoupeny skupiny respondentů ve věku 40 až 59 let (23%) a 20 až 39 let (29%). Diváci pod dvacet let věku tvořili v rámci respondentů marginální skupinu (2%). Věkový průměr respondentů byl 51 let, což dokládá skutečnost, že diváckou základnu Divadelního souboru Hýbl tvoří především starší osoby v seniorním a pozdním středním věku. Dalším ukazatelem, který je výsledovatelný již pouhým pohledem do publika, je silná převaha žen mezi pravidelnými diváky souboru. Také v průzkumu dvě třetiny respondentů (68%) tvořily ženy.



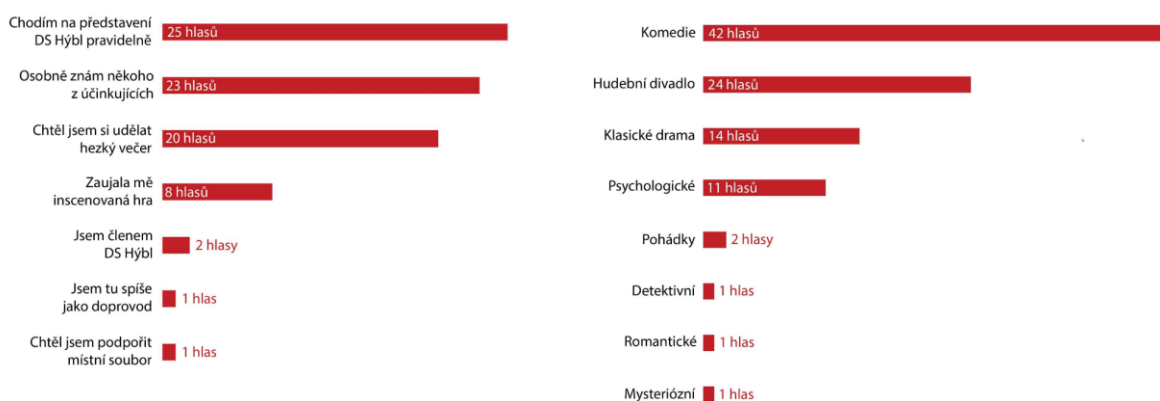
**Základní demografické rozdělení respondentů dle pohlaví a věku. Zdroj: vlastní*

Téměř dvě třetiny respondentů (65%) bydlí v České Třebové a další významná část (17%) v okolních obcích v rámci Obce s rozšířenou působností. Dále formulář vyplnili také návštěvníci představení z jiných částí okresu Ústí nad Orlicí (6%), dalších částí Pardubického kraje (6%) a z jiných krajů České republiky (6%).

Výsledky dotazovaných také prokazují, že většina návštěvníků chodí na představení souboru Hýbl opakovaně. Významná část respondentů již v minulosti viděla pět a více inscenací (40%) a nebo tři či čtyři inscenace (32%). O poznání méně bylo respondentů, kteří viděli teprve své druhé (15%) nebo první vystoupení (13%).

Většina respondentů se o představení dozvěděla díky marketingovým aktivitám Kulturního centra Česká Třebová a samotného souboru. Konkrétně nejvíce obdrželo informaci o konání představení na sociálních sítích či webu (40%), fungovaly také plakáty ve veřejném prostoru (17%) a další média, jako jsou noviny, rozhlas a televize (7%). V prostředí malého města, jakým je Česká Třebová, se část respondentů logicky o představení dozvěděla také z doslechu od svých známých, rodiny či spolupracovníků (36%).

Následně byli respondenti dotázáni na svoji motivaci, proč na představení dorazili a jaký druh inscenace by od DS Hýbl uvítali v budoucnu:



**Přehled výsledků v posledních dvou otázkách, u kterých mohli respondenti z nabídky vybrat až tři možnosti, případně doplnit jinou odpověď. Zdroj: vlastní*

Většina respondentů uvedla jako svoji motivaci, že chodí na představení souboru pravidelně, znají někoho z účinkujících, nebo si chtěli udělat příjemný večer. Překvapivě malé množství respondentů uvedlo, že je zaujal titul inscenované hry, a to ačkoliv se jednalo o komedii, kterou u následující otázky většina z nich označila za svůj preferovaný žánr. Dále byl detekován značný zájem o hudební formy divadla, jako jsou například muzikály či zpěvohry. Své diváky by si zřejmě našla i klasická a psychologická dramata.

Tato data bude nutné později porovnat s výsledky focus group, aby mohlo být popsáno, jak se liší divácké preference současné divácké základny a dalších potencionálních diváků.

7 REALIZACE SITUAČNÍCH ANALÝZ

7.1 PEST analýza

Tato analýza byla vytvořena ve spolupráci s oběma aktuálně působícími režiséry DS Hýbl, tedy předsedou soboru Adamem Pávkem a členkou souborového výboru Michaelou Vytlačilovou. Při dotazování byly jednotlivé vlivy představiteli souboru pojmenovávány, podrobně popsány a zároveň jim byla přikládána váha. Aby byl výsledek maximálně objektivní a osobní názory jednotlivců, nad kterými nemusí vždy panovat konsensus, ovlivňovali jeho podobu v minimální míře, byl rozhovor s oběma představiteli veden zároveň. Nahrávka rozhovoru je dostupná prostřednictvím webového odkazu.

<u>Politicko-legislativní vlivy</u>	<u>Ekonomické faktory</u>
Autorské právo	Rozpočet Kulturního centra
Komunální politika	Finanční zdroje členů souboru
Vedení Kulturního centra	Výtěžky z akcí
Další městské organizace	Obecná ekonomická situace
VSVD a NIPOS	Majetek souboru

<u>Sociálně-kulturní vlivy</u>	<u>Technologické vlivy</u>
Sociální složení členů souboru	Jevištní technika
Aktivita místní komunity	Technický personál KC
Úroveň místního vzdělávání	Rozvoj nových médií
Aktuální kulturní trendy	Audiotvorba
Alternativní kulturní nabídka	Logistika

Výsledky PEST analýzy. Zdroj: vlastní

7.1.1 Politicko-legislativní faktory

Z legislativních faktorů jsou členové souboru při své činnosti nejčastěji ovlivňováni autorským zákonem. Při výběru inscenací je nutné sledovat podmínky jejich uvedení. Některé divadelní hry jsou buď příliš drahé, nebo dokonce nejsou amatérským souborům vůbec přístupné. Dalším legislativním faktorem, který v nedávné době zasáhl fungování souboru, byla vládní opatření během pandemie onemocnění COVID-19. Omezení možnosti pořádat kulturní akce na krátký čas prakticky paralyzovalo činnost souboru. Vzhledem ke skutečnosti, že se tento jev pravidelně neopakuje, nebyl uveden jako politicko-legislativní vliv v tabulce.

Na činnosti souboru se odráží také komunální politika ve městě Česká Třebová a případně i všířším regionu. Kulturní centrum, pod kterým soubor působí, je příspěvkovou organizací města. Na politické úrovni má soubor poměrně dobré konexe. Jeho aktivními členy jsou například bývalá starostka a současná předsedkyně kulturní komise Magdaléna Peterková, současný ředitel Kulturního centra Josef Kopecký či dokonce tiskový mluvčí města Jiří Holý. Mezi neaktivními členy je také Martin Netolický, současný hejtman kraje.

Skutečnost, že soubor působí při Kulturním centru, mu dává možnost do jisté míry využívat veřejné finanční i lidské zdroje. Zároveň však musí členové souboru svoji činnost koordinovat nejenom se samotným zřizovatelem, ale také dalšími městskými organizacemi. Dále soubor ovlivňují také aktivity vyvíjené v rámci činnosti Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS) a Volného sdružení východočeských divadelníků (VSVD). Tyto organizace souboru nabízí podporu například formou možné účasti v systému postupových divadelních přehlídek, nabídkou vzdělávacích kurzů a podpůrných marketingových aktivit, jako je vydávání tištěného magazínu Divadelní hromada a videopořadu Antré.

7.1.2 Ekonomické faktory

Nespornou výhodou divadelního souboru je skutečnost, že může na svoji činnost čerpat finanční prostředky z rozpočtu Kulturního centra Česká Třebová. Tyto peníze jsou nejčastěji využívány na přípravu jednotlivých inscenací. Může se jednat například o stavbu scény, pořízení kostýmů, rekvizit a líčidel. Současně není soubor zatížen žádným nájmem prostorů ke zkoušení, má bezplatně k dispozici technické vybavení kulturního centra a jeho odborné pracovníky. Z rozpočtu KC je hrazena také přeprava souboru a případně také občerstvení herců po domácím představení. Na druhou stranou je potřeba brát v úvahu, že činnost souboru generuje Kulturnímu centru zisk z prodaných vstupenek.

Díky této skutečnosti mohou členové souboru přispívat na jeho činnost pouze symbolickou částkou. Prostřednictvím těchto peněz je hrazeno občerstvení na souborové schůze, dárky k významným životním jubileím členů souboru a příprava vybraných akcí, jako je například divadelní ples. Podobné společenské události však generují také zisk a vynaložené finanční prostředky se pak opět vrací do souborového rozpočtu.

Lze tedy říci, že stabilitu souboru ovlivňuje také celková ekonomická situace, která se může odrazit na návštěvnosti jednotlivých představení a dalších akcí. Současně také aktivita jednotlivých členů může být závislá na ekonomickém cyklu.

Pokud se člověk nachází v tíživé finanční situaci, pravděpodobně pak méně času a energie věnuje své spolkové aktivitě a více pozornosti vynaloží na zajištění životních potřeb sebe a svojí rodiny. Obecně lze konstatovat, že finanční zátěž není pro členy souboru nijak výrazně náročná.

7.1.3 Sociálně-kulturní vlivy

Pro každý spolek je jedním ze zásadních sociálních vlivů společenské postavení jednotlivých členů souboru. V případě Divadelního souboru lze říci, že historicky se velká část jeho členů věnovala práci ve školství. Mezi jeho členy jsou ovšem i jiní zaměstnanci ve veřejné i soukromé sféře, živnostníci, senioři i studenti. Náročná je spolková činnost pro osoby, které pracují na směny a nemohou tak každý týden garantovat čas na zkoušky a představení. Takových členů je ale v souboru minimum. V posledních několika letech prošla členská základna výraznou generační obměnou, která se projevila také ve vedení souboru. Na chod souboru tak mají vliv také faktory, jako je úroveň místního vzdělávání a nabídka volnočasových aktivit pro mládež. Noví členové jsou častokrát absolventy místního gymnázia a v některých případech disponují i hereckou a hudební průpravou získanou díky místnímu Domu dětí a mládeže Kamarád, případně Základní umělecké škole.

Návštěvnost představení souboru je ovlivněna aktivitou místní komunity návštěvníků společenských událostí. Režiséři při volbě představení musí zohledňovat také aktuální kulturní trendy tak, aby nabídka souboru odpovídala momentální poptávce diváků. Ochotu místních přijít na představení spoluurčuje také alternativní nabídka kulturních aktivit ve městě. Díky spolupráci s Kulturním centrem se daří jednotlivá představení plánovat na dny a časy, kdy si divadlo nekonkuruje s jinými akcemi v České Třebové. Při výjezdech mimo domácí prostory je toto plánování podstatně složitější.

7.1.4 Technologické vlivy

Oproti ostatním ochotnickým souborům mají členové DS Hýbl kvalitní technologické zázemí, které jim nabízí odpovídající zvukovou i světelnou techniku a možnost využití dalších speciálních efektů, jako je například výrobek kouře či různé projektory. O tyto komponenty pečuje profesionální technický personál kulturního centra, který také v případě potřeby jednotlivé prvky obměňuje. V případě potřeby je možné také některá technická zařízení převést na zájezdová představení, protože kulturní centrum disponuje přepravním automobilem. Doprava herců je povětšinou zajištěna pronajatými autobusy.

Soubor na svých sociálních sítích vyvíjí také vlastní audiovizuální tvorbu. Prostřednictvím mobilních telefonů členů se točí především různé pozvánky na představení i další aktuality z činnosti souboru. V současné době však DS Hýbl řeší absenci vlastní audiální tvorby. Často není možné za účelem přípravy představení upravovat a vytvářet vlastní hudební sekvence.

7.2 SWOT analýza

Obdobně jako u PEST analýzy byl i tento rozbor vytvořen ve spolupráci s oběma aktuálně působícími režiséry DS Hýbl, tedy předsedou soboru Adamem Pávkem a členkou souborového výboru Michaelou Vytačilovou. Při dotazování byly jednotlivé faktory představiteli souboru pojmenovávány, podrobně popsány a zároveň jim byla přikládána váha. Aby byl výsledek maximálně objektivní a osobní názory jednotlivců, nad kterými nemusí vždy panovat konsensus, ovlivňovali jeho podobu v minimální míře, byl rozhovor s oběma představiteli veden zároveň. Nahrávka rozhovoru je dostupná prostřednictvím webového odkazu.

<u>Silné stránky</u>	<u>Slabé stránky</u>
Renomé u současných diváků	Omezená autonomie souboru
Zázemí Kulturního centra	Konzervativní divácká základna
Kvalitní konexe	Absence členů středního věku
Vysoká marketingová aktivita	Možnosti motivace členů
Bohatý spolkový život	Chybějící audiotvorba

<u>Příležitosti</u>	<u>Hrozby</u>
Navýšení počtu režisérů	Globální situace
Vzdělávání členů souboru	Zhoršení sociálních vazeb
Zvýšené povědomí o souboru	Obecný pokles zájmu o divadlo
Obnovování souborových tradic	Alternativní formy seberealizace
Postupové divadelní přehlídky	Ztráta lídrů souboru

Výsledky SWOT analýzy. Zdroj: vlastní

7.2.1 Silné stránky

S ohledem na 145 let dlouhou tradici souboru je jeho hlavní předností dobré renomé, kterého se mu dostalo během působení předchozích generací, ale i v posledních letech, kdy se soubor vyznačoval pravidelnou činností.

To se projevuje vysokým stupněm loajality, kterou vůči českořebovským ochotníkům při představeních projevují jejich pravidelní diváci.

Od přelomu tisíciletí, kdy se členové DS Hýbl dobrovolně rozhodli využít nabídky a působit pod Kulturním centrem Česká Třebová, má soubor v této organizaci jistotu opory, která ho zvýhodňuje oproti řadě konkurenčních souborů. Ty často musejí řešit problémy s financováním, administrativou, technikou a prostory. Oproti tomu je činnost DS Hýbl téměř plně zaměřena na divadlo.

Jistotu v tom, že takový způsob fungování lze pro soubor zabezpečit dlouhodobě, mu dávají kvalitní konexe na představitele odpovědných funkcí v rámci města Česká Třebová, ale i mimo něj. Tyto vazby nevznikly systematickým budováním, ale díky přirozené provázanosti kulturního, společenského a politického života v regionu.

Nově postupnou profesionalizací neprochází pouze umělecká činnost souboru, ale také jeho marketingové aktivity. Nově jsou řízeny plánovitě, snaží se opírat o data a sledovat nové trendy v oblasti komunikace. To má za následek postupné zvyšování povědomí o souboru, které mu může přivést nejenom nové diváky, ale také členy a další podporovatele.

Jednotlivé členy k jejich aktivitě nemotivují pouze jejich osobní ambice, ale také soudržnost kolektivu, který je zvyklý se setkávat i mimo spolkové aktivity. Probíhají například společné výlety, účast na hospodských kvízích, návštěvy představení ostatních souborů, oslavy a další akce teambuildingového charakteru. DS Hýbl tak může nabídnout čilý spolkový život, což nebývá v dnešní době u podobných seskupení samozřejmé.

7.2.2 Slabé stránky

Ačkoliv bylo v předchozích odstavcích konstatováno, že dostupnost zázemí Kulturního centra je pro DS Hýbl v řadě ohledů nespornou výhodou, je potřeba uvést, že se s touto skutečností pojí také jisté omezení autonomie souboru, který nemá žádnou právní subjektivitu. Soubor je jako organizační složka Kulturního centra plně závislý na svém zřizovateli, který je sice v současné době aktivitám ochotníků nakloněn, ale i tak musí všechna podstatná rozhodnutí procházet vzájemnou debatou na úrovni vedení souboru a samotné KC. To může některé rozhodovací procesy činit méně efektivní a také se v některých případech jedná o přirozeného původce sporů. Ty se v současné době daří řešit jen díky vzájemné ochotě obou stran ustoupit, přičemž výsledkem pak bývá kompromis.

Ačkoliv lze publikum DS Hýbl označit za loajální, můžeme mezi slabé stránky souboru zahrnout i konzervativní složení divácké základny. Někteří návštěvníci představení mají přirozeně po letech věrné podpory souboru oprávněné nároky, které vychází z jejich předchozí zkušenosti. Očekávají nejenom kulturní zážitek odpovídající kvality, ale často také preferují vybrané žánry a způsob provedení inscenací. Pokud se tedy soubor v budoucnu rozhodne za účelem získání nových diváků dramaticky měnit způsoby svého uměleckého projevu, je možné očekávat, že to současná základna podporovatelů nemusí vždy přijmout. Pokud má k takové změně dojít, musí být pozvolná a dobře komunikovaná, jinak může dojít ke ztrátě některých podporovatelů.

Popsané složení divácké základny ostře kontrastuje s aktuální členskou základnou souboru, která v předcházejících letech prošla generační obměnou. Ta spočívala nejenom v příchodu mladých členů, ale také k přesunu některých starších osobností souboru z aktivního jádra souboru mezi pasivní podporovatele.

7.2.3 Příležitosti

V minulém desetiletí měl soubor jednoho aktivního režiséra Jiří Jireše a většina angažmá členů souboru tak bylo závislé pouze na jeho režijních záměrech a výběru. Na jaře roku 2023 režijně debutoval Adam Pávek a na podzim 2024 pak také Michaela Vytlačilová. Dva režiséři, kteří dovedou své kroky koordinovat, dávají souboru nové možnosti působení. Paralelně lze zkoušet i uvádět více inscenací zároveň a v případě, kdy se pro jednoho herce nenajde uplatnění v aktuálně inscenované hře, lze předpokládat jeho zapojení pod vedením druhého režiséra. To zvyšuje pocit uplatnění členů a zároveň díky této skutečnosti vzrostla zastupitelnost v rámci souboru.

Pokud se bude dařit nadále koordinovat kroky obou režisérů a nebude docházet ke konfliktům, zvyšuje se kapacita k uvedení více inscenací, odehrání vícero představení a uplatnění většího množství členů. Všechny tyto dopady lze hodnotit jako žádoucí pro dobré fungování souboru.

V posledních pěti letech někteří členové souboru prošli individuálními i skupinovými kurzy, při kterých zvyšovali úroveň svých divadelních dovedností i znalostí. Kulturní centrum prokázalo ochotu tyto aktivity částečně a v některých případech i plně hradit. Zvýšená erudice souboru může mít v budoucnu kladný dopad na úroveň umělecké kvality souboru. Vzhledem ke kladné zkušenosti lze předpokládat, že tato praxe bude i nadále pokračovat.

Obecně lze říci, že zvýšená aktivita členů umožňuje DS Hýbl obnovovat pozapomenuté tradice, od jejíhož organizování bylo v minulosti s ohledem na jejich náročnost upuštěno. V březnu 2025 se po dvou desetiletích konal Divadelní ples na scéně, který členové souboru uspořádali v prostorách Kulturního centra Česká Třebová.

Ještě předtím, v prosinci 2024, byla ve spolupráci s řadou dalších místních organizací obnovena ještě starší tradice Mikulášských průvodů, které se naposledy v České Třebové konaly na konci 19. století. Obě akce se dočkaly kladného ohlasu u veřejnosti a lze tak předpokládat, že soubor bude v podobných aktivitách pokračovat také do budoucna.

Prostřednictvím zvýšené aktivity ve veřejném prostoru i na sociálních sítích a díky příchodu nových a převážně mladých členů se v posledních letech podařilo výrazně zvýšit povědomí o fungování souboru, který nyní zaujímá výsostné postavení mezi ostatními soubory v přílehlém okolí, ale zároveň se také stává spádovým pro širší region. To lze doložit například skutečností, že vedení souboru v současné době eviduje přihlášky ke členství nejenom z České Třebové a jejího správního obvodu, ale také od obyvatel vzdálenějších sídel, jako je Ústí nad Orlicí a Svitavy, kde rovněž působí ochotnické soubory. DS Hýbl nově získává prestiž také ve srovnání s ostatními soubory, protože v březnu 2025 získal na krajské postupové přehlídce činoherního a hudebního divadla Orlická maska doporučení od lektorského sboru k účasti na celostátní přehlídce Divadelní piknik v Mostě. Takového úspěchu v posledních deseti letech soubor nedosáhl a lze předpokládat, že povede k dalšímu zvyšování povědomí o soboru, a to i mimo hranice regionu jeho působení.

7.2.4 Hrozby

Období pandemie COVID-19 prokázalo, že na činnosti souboru mohou nepříznivě dolehnout události globálního významu, které nemá možnost žádným způsobem efektivně ovlivňovat. Politická nestabilita, nouzové stavy a další podobné události tak mohou i v budoucnu plynulý chod souboru na jistou dobu zastavit.

Ke zhoršení sociálních vazeb může dojít v rámci celé společnosti, ale i uvnitř souboru, ve kterém se nachází páry, blízcí přátelé a spolupracovníci. Kvalitní mezilidské vztahy jsou přitom základem spolkového života a jejich zhoršení by se jistě projevilo také do činnosti souboru.

V důsledku rozvoje nových technologií může dojít také k obecnému poklesu zájmu o divadlo, a to jak ze strany návštěvníků, tak ze strany členů souboru. Z minulosti však jsou známé případy, kdy byl podobný vývoj predikován, ale nedošlo k jeho naplnění. Divadelní

činnost si drží své pevné postavení i po vynálezu vymožeností, jako je rádio, televize a internet. Přesto by měl soubor obezřetně sledovat nové trendy, zohledňovat jejich vlivy při své činnosti a být připraven reagovat v případě úbytku diváků i nově přicházejících členů, kteří mohou ve virtuálním prostoru najít alternativní možnosti seberealizace. Bude potřebné dobře komunikovat přednosti živého umění.

V každém lidském společenství se přirozeně nacházejí vůdčí osobnosti, které můžeme označit jako lídry. DS Hýbl má v současné době několik takových členů, u kterých lze předpokládat, že jejich ztráta by mohla v krátkodobém horizontu znemožnit rozvoj činnosti souboru.

7.3 Výchozí situace před realizací focus group

Z proběhlého dotazníkového šetření i z průběhu jednotlivých rozhovorů lze usuzovat, že z pohledu marketingové komunikace lze k dalšímu rozvoji souboru přispět tak, že se najde způsob, kterým DS Hýbl může dosáhnout oslovení nových a mladých diváků, přitom však nesmí docházet ke ztrátě stávajícího konzervativního publika.

S ohledem na tuto potřebu byla realizována focus group, které se jako respondenti účastnili mladí lidé ve věku 15 až 40 let. Tito účastníci sami sebe doposud nevnímají jako pravidelné diváky souboru, pochází z České Třebové a jejího nejbližšího okolí.

8 REALIZACE FOCUS GROUP

Scénář dotazování je přílohou č. 1 této bakalářské práce. Video pořízení při průběhu focus group jsou k nalezení pod přiloženým odkazem.

8.1 Povědomí respondentů o činnosti souboru

Obecně lze konstatovat, že ačkoliv byli mezi respondenty výzkumu cíleně vybíráni obyvatelé města Česká Třebová a jeho okolních obcí, kteří nejsou pravidelnými návštěvníky představení Divadelního souboru Hýbl, měla většina účastníků focus group o činnosti souboru poměrně dobré povědomí. Mnozí osobně znali některé osobnosti působící v souboru, nebo získali recenze na jednotlivá představení od pravidelných divadelních konzumentů ze svého okolí. Znalost reálií spojených s činností Divadelního souboru Hýbl převyšovala jejich povědomí o ostatních souborech, které působí v rámci souměstí České Třebové a blízkého města Ústí nad Orlicí.

Účastníci průzkumu povětšinou měli povědomí o přibližné velikosti souboru, o jeho složení a částečně také o repertoáru. Za zmínku stojí osobní zkušenost jednoho z respondentů, který v rámci školní výuky v nedávné době navštívil představení souboru, ale zároveň nevěděl, že shlédnutá inscenace byla sehraána místními divadelníky. Ačkoliv on i ostatní spolužáci hodnotili představení kladně, je pravděpodobné, že někteří z návštěvníků nemají tento prožitek spojený se značkou DS Hýbl.

Dílčí poznatek č. 1: Pokud je představení sehraáno v rámci programu pro školy, nebo zájezdu do jiných měst, je vhodné, aby pořadatel zajistil informovanost diváka o tom, jaký soubor mu danou inscenaci představuje. Toho lze docílit například umístěním reklamních materiálů (např. typu rollupu) u vstupu do sálu a případně i na jednotlivých místech k sezení (formou programu).

V obou skupinách panovala shoda na tom, že Divadelní soubor Hýbl má ve vnímání respondentů oproti ostatním ochotnickým souborům výhodu v tom, že je přijímán jako soubor místní. Přídomek “českotřebovský” vnímají jako kladný, protože většina z nich sebe samotné považuje za lokální patrioty. S tím může soubor dále pracovat například tak, že se bude častěji věnovat místním tématům a reáliím. Klíčem k větší lokální známosti souboru může být také hlubší spolupráce s dalšími organizacemi působícími v České Třebové.

8.2 Motivace respondentů k návštěvě představení

Dále během průzkumu od naprosté většiny respondentů opakovaně zaznívalo, že vnímají působení Divadelního souboru Hýbl kladně. Skutečnost, že jednotlivá představení pravidelně nenavštěvují, má povětšinou původ v jejich aktuálních časových dispozicích. Nejčastěji byly zmiňovány například jiné zájmové aktivity, které ve svém volném čase provozují a mají v jejich životech vyšší prioritu. Lehce odlišná byla argumentace především u účastníku výzkumu, kteří aktuálně vychovávají potomka. Péče o dítě je dle jejich sdělení zaměstnává natolik, že je pro ně návštěva kulturních představení v současné chvíli jen těžko představitelná.

Přes všechny výše popsané důvody však většina respondentů považuje za možné a někdy dokonce i za pravděpodobné, že ve chvíli, kdy jejich aktuální časové indispozice ustanou, je pro ně myšlenky návštěvy některého z představení Divadelního souboru Hýbl lákavá. Mnozí již v minulosti zakoupení lístků na divadlo místních ochotníků zvažovali či dokonce aktuálně zvažují. Na této motivaci mají dle jejich výpovědí svůj podíl nejenom kladné ohlasy od jednotlivých návštěvníků představení, ale také zvýšená marketingová aktivita souboru, kterou v posledních letech vnímají. Během průzkumu hovořili o souboru, jako o úspěšném seskupení, které je momentálně na vzestupu. Oceňovali nové mladé tváře, které ve spojitosti se souborem ve veřejném prostoru vídají. Právě to, že v souboru viditelně vystupují jejich vrstevníci, považují na návštěvě představení za lákavé.

Jako překvapivé zjištění lze hodnotit, že ačkoliv jsou všichni z respondentů zvyklí na pohyb v on-line prostředí, očekávají od místního souboru také prezentaci ve veřejném prostoru. Část účastníků průzkumu by dokonce za účelem nákupu lístků nebo při hledání informací o představení jako prvotní zdroj využila fyzické návštěvy kanceláře Kulturního centra či Turistického informačního centra. Podceňovat nelze ani další konzervativní formy propagace, jako je místní městské periodikum Českotřebovský zpravodaj a plakátnice.

Dílčí poznatek č. 2: Ačkoliv je jako jedna z hlavních potřeb souboru detekována potřeba omladit jeho publikum, nelze při této činnosti rezignovat na tradiční a v místě obvyklé způsoby off-line komunikace. Řada místních spolků a sdružení za tímto účelem využívá například vývěsní skřínky umístěné ve veřejném prostoru. Náklad na takovou formu prezentace je zanedbatelný, ale v rámci místní komunity může mít na část potencionálních návštěvníků značný dopad.

Během průzkumu byla hojně diskutována také samotná volba představení, která může svým divákům DS Hýbl nabídnout. Zde se ukázalo, že právě výběr inscenovaných titulů může být klíčový k tomu, aby na představení sehrané místními ochotníky zavítali i diváci, kteří běžně do divadla nechodí. Studenti preferují klasické tituly, které znají z hodin literatury a povinné školní četby. Takové inscenace považují užitečné pro své další studium a zároveň je vnímají jako určitou jistotu kvality. I respondenti, kteří se nachází v produktivním věku, vnímají osvědčené tituly kladně, protože přesně vědí, co od nich mohou očekávat.

Dalším ze žánrů, který v současné době soubor neinscenuje, ale u respondentů se setkal s ohlasem, jsou pohádky a tvorba pro mládež. Takové představení mohou navštívit i rodiče, kteří mají na běžné divadlo problém sehnat hlídání pro své děti. Kladná zkušenost s takovým představením je pak může více motivovat i k návštěvě jiných titulů.

Většina respondentů se také shodla, že oproti klasické činohře vnímají jako přitažlivější hudební formy divadla. Dokonce i takoví účastníci výzkumu, kteří si za normálních okolností dokáží návštěvu představení DS Hýbl jen těžko představit připouští, že by je tato změna repertoáru mohla k návštěvě divadla přimět.

Při debatách nad současným repertoárem bylo zřejmé, že respondenti od divadla neočekávají pouze zábavu a příležitost k odpočinku, ale že chtějí získat i prostor k zamyšlení. To mohou poskytovat například detektivní zápletky her, psychologická dramata a další žánry, kterým se DS Hýbl dle jejich vnímání nevěnuje dostatečně.

Dílčí poznatek č. 3: Lze konstatovat, že respondenti vesměs ve shodě vnímají současný repertoár DS Hýbl jako příliš jednostranně zaměřený na komedie. Tím, že soubor při volbě svých inscenací bude dbát na to, aby divákům nabídl pestřejší paletu žánrů, může dosáhnout i na nové divácké skupiny.

Obě skupiny focus group nezávisle na sobě diskutovaly také otázku ceny vstupného. Výsledkem debaty byla v prvním i druhém případě výsledná cena lístku, kterou respondenti považují za adekvátní, detekována jako 250 korun. Jako levné představení je vnímáno takové, které nestojí ani 100 korun a jediný nesoulad mezi skupinami byl v tom, jakou maximální cenu jsou za představení schopni utratit. V prvním případě se jednalo o 400 korun, v druhém o 500 korun. Vzhledem ke skutečnosti, že aktuálně lístek na domácí představení stojí 200 korun, lze současnou cenotvorbu označit za realistickou s tím, že je zde případně prostor v budoucnu přistoupit ke zdražení.

Jak již bylo zmíněno, většinu respondentů od návštěvy představení odrazovaly především jejich špatné časové dispozice. Proto byla jednou z debatovaných otázek ideální délka představení. Obě skupiny se shodly, že představení by mělo trvat nejméně 45 minut a maximálně 150 minut, a to včetně případné přestávky. Neshoda mezi první a druhou focus group panovala nad otázkou naprosto ideální délky představení, kde můžeme pozorovat 15 minut rozdílu. První skupina by v ideálním případě chtěla v divadle strávit 90 minut, druhá považuje za nejlepší možnou délku představení 105 minut. S půlhodinovou odchylkou vnímají respondenti podobně i ideální dobu začátku představení, kdy jako brzký začátek označily čas 16:00 až 16:30, jako ideální časy 18:30 až 19:00 a jako pozdní časy 20:30 až 21:00.

Dílčí poznatek č. 4: Současná cena lístku i časy začátků představení jsou respondenty vnímány jako ideální. Délka představení DS Hýbl, která je aktuálně přibližně 135 minut včetně přestávky se sice z pohledu respondentů nachází v pásmu hodnoceném jako “odpovídající“, ale značně se přibližuje k vrchní hranici jejich snesitelnosti. Ideální reakcí by bylo volit inscenace přibližně o půl hodiny kratší.

**Ideální
vstupné na představení**

Dobrovolné	Příliš levné
50,-	Příliš levné
100,-	Spíše levné
150,-	Odpovídající
200,-	Odpovídající
250,-	Ideální
300,-	Odpovídající
350,-	Odpovídající
400,-	Spíše drahé
450,-	Spíše drahé
500,-	Příliš drahé
550,-	Příliš drahé
600,-	Příliš drahé

**Ideální
délka představení**

15 minut	Příliš krátké
30 minut	Příliš krátké
45 minut	Spíše krátké
60 minut	Odpovídající
75 minut	Odpovídající
90 minut	Ideální
105 minut	Ideální
120 minut	Odpovídající
135 minut	Odpovídající
150 minut	Spíše dlouhé
165 minut	Příliš dlouhé
180 minut	Příliš dlouhé
195 minut	Příliš dlouhé

**Ideální čas
začátku představení**

15:00	Příliš brzy
15:30	Příliš brzy
16:00	Spíše brzy
16:30	Spíše brzy
17:00	Odpovídající
17:30	Odpovídající
18:00	Odpovídající
18:30	Ideální
19:00	Ideální
19:30	Odpovídající
20:00	Odpovídající
20:30	Spíše pozdě
21:00	Příliš pozdě

**Pocitová tabulka vnímání respondentů. Tučně vyznačené hodnoty znázorňují současný stav, tedy aktuální cenu lístku, průměrnou délku představení a čas jeho začátku. Zdroj: vlastní*

8.3 Hodnocení komunikace souboru z pohledu respondentů

Respondentům bylo představeno logo souboru i vybrané grafiky. Logo je v jejich vnímání originální, moderní a jasně čitelné. Že svoji funkci plní, dokládají někteří respondenti tím, že si ho dokážou k souboru bez váhání přiřadit a zároveň si v rámci focu group dokázali vyložit i jeho jednotlivé významy spočívající v propojení městského heraldického znaku a divadelních masek.

Jednotlivé grafické výstupy pak hodnotili respondenti jako hravé a zároveň srozumitelné, přičemž ocenili jednotný vizuální styl souboru založený na podobných ilustracích v kombinaci s fotografiemi. I tak se ovšem povedlo odhalit některé slabiny, které účastníci výzkumu ve vizuální komunikaci soubor spatřují.

Dílčí poznatek č. 5: Jednotlivé grafiky v současné šabloně uvádí stěžejní texty v levém spodním rohu rámečku, což je v konfrontaci se zvyklostí číst z vrchu směrem dolů. Mělo by tedy dojít k odpovídajícímu přepracování šablony. Nezasvěcený konzument může mít také v některých případech problém rozklíčovat název představení. Nápis „Hrobka s vyhlídkou“ nebo „A je to v pytli!“ tak mohou samostatně působit zmatečně. Je vhodné je doplňovat dalšími texty, jako např. „Představení: Hrobka s vyhlídkou“ nebo „Komedie: A je to v pytli!“. Větší důraz je dle respondentů vhodné klást také na datumy a časy představení.

Během přestávky v rámci focus group mohli respondenti dobrovolně navštívit sociální síť souboru a následně v druhé polovině sezení poskytnout zpětnou vazbu. Oceňována byla v tomto ohledu především pravidelná frekvence zveřejňování příspěvků. Někteří účastníci výzkumu narazili na starý souborový profil na facebooku, který je několik let neaktivní. Vzhledem ke zmatku, který to vyvolalo, byl tento profil ještě tentýž den smazán.

Dále dostali respondenti ke zhlédnutí několik videí, které DS Hýbl využíval v rámci své propagace. Jednalo se reportáže vytvořené v rámci působení místní regionální televize OIK tv a o reels videa umístěná na sociální síť Instagram. Reportáže byly vnímány jako informačně hutné, se zajímavým příběhem a řadou užitečných informací. Jejich délka však byla hodnocena jako odrazující. O poznání lépe si v tomto ohledu vedla videa ze souborové dílny, která pro změnu zaostávala kvalitou zvuku a videa. Jednotlivá reels viděli respondenti chronologicky a tak mohli posoudit i vývoj komunikace souboru v delším časovém období. Účastníci průzkumu ocenili pokrok, který ve videotvorbě soubor učinil. Nejaktuálnější video hodnotili obsahově i střihem prakticky bez výhrad.

Dílčí poznatek č. 6: Jako optimální délku reelsu vnímají respondenti přibližně rozmezí 30 až 45 vteřin, nejvíce jsou videu ochotni věnovat minutu své pozornosti. Při zpracování videí se vyplatí větší zaměření na živý střih a pozitivní dopad může mít i zapojení více řečníků, lehkého hudebního podkresu v pozadí a eliminace rušivých elementů. Zmíněna byla také potřeba jednotlivé reels titulkovat pro případ, kdy recipient prohlíží sociální sítě se ztišeným telefonem.

V závěrečné sérii otázek byli respondenti konfrontováni s vybranými marketingovými výstupy několika dalších amatérských divadelních souborů. Jako ukázky byly vybrány reels videa z jednotlivých instagramových profilů. Všechna videa měla společné to, že se jednalo o pozvánky na plánovaná představení souborů. V rámci tohoto porovnávání, při kterém skupiny využívaly školní hodnocení 1 až 5, byl Divadelní soubor Hýbl řazen mezi lépe komunikující soubory v obou skupinách respondentů.

	<u>Hodnocení</u> <u>I. skupiny</u>	<u>Hodnocení</u> <u>II. skupiny</u>
Hýbl, Česká Třebová	2-	1
Jiří, Poděbrady	2-	2
Tyl, Sedlčany	3	2-
Ochotníci, Blatná	2-	3
Vicena, Ústí nad Orlicí	4	4
Vojan, Český Dub	5	3-

**Hodnoty přisouzené respondenty k reels jednotlivých souborů. Zdroj: vlastní*

Dílčí poznatek č. 7: V okamžiku, kdy měli respondenti možnost porovnat videotvorbu DS Hýbl s dalšími ochotnickými soubory, měli tendenci českotřebovského soboru řadit mezi ty nejvíce vyvedené. Ke zvážení tedy je, zda by neměl být soubor ambicióznější a čerpat inspiraci a možnost k porovnání u profesionálních scén.

V závěru setkání byli všichni respondenti ještě jednou dotázáni na to, co vnímají jako nejzásadnější potřebnou změnu ke zlepšení komunikace souboru. Opět zazněla potřeba posílení propagace ve veřejném prostoru a intenzivního publikování na sociálních sítích. Z výpovědí respondentů je zřejmé, že pro ně není konformní si informace sami aktivně vyhledávat, jako to dělají například současní pravidelní diváci souboru.

8.4 Výsledný soubor doporučení

Na proběhlého výzkumu lze za účelem požadovaného zlepšení komunikace DS Hýbl formulovat několik doporučení.

- 1) **Prezentace souboru v rámci představení** – Při sehrávaných představeních je potřebné podpořit uvědomění diváka o tom, že navštívil inscenaci sehranou právě DS Hýbl. Za tímto účelem je možné využít tištěné propagační materiály, jako je program představení, roll-up umístěný u vstupu a další.
- 2) **Propagace v off-line prostor** – DS Hýbl by měl disponovat stálým prezentačním prostorem, jako je například vitrína. Vhodné je také vytvořit stálou síť podniků, které souboru umožní umisťovat jednotlivé plakáty a další propagační materiály ve svých provozovnách.
- 3) **Rozšíření repertoáru** – Pro oslovení nových diváckých skupin je potřebné rozšířit svůj repertoár o nové žánry, jako je hudební divadlo, pohádky, detektivky či klasické drama.
- 4) **Délka představení** – Při zachování současné ceny lístku a času začátku představení je vhodné vybírat kratší inscenace o délce 90 až 105 minut.
- 5) **Úprava grafické šablony** – V rámci současného vizuálního stylu souboru je nutné proporčně upravit šablonu pro vytváření příspěvků tak, abych se důležité informace nacházely ve vrchní části grafiky.
- 6) **Tvorba reels** – Současné reels souboru jsou po obsahové stránce v pořádku, ale nevyhovují respondentům svojí délkou, kvalitou obrazu, zvuku a střihem. Je potřeba zlepšit technické vybavení pro tvorbu těchto výstupů. Vhodné by bylo jednotlivá videa také titulkovat.
- 7) **Sledování trendů** – DS Hýbl má ambici stát se mezi ochotnickými soubory jedním z lídrů v moderním přístupu k propagaci. Za tímto účelem je potřeba sledovat trendy nejenom na ochotnické úrovni, ale také u profesionálních souborů.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce zkoumala marketingové komunikace vybraného uměleckého souboru, kterým byl DS Hýbl z České Třebové. V teoretické části se věnuje základním pojmům z odvětví marketingu a propagace, popisuje vybrané výzkumné metody, především PEST analýzu, SWOT analýzu a kvalitativní výzkum formou focus group.

Teoretická část pak v úvodu představuje samotný soubor, jeho historii, aktuální působení a způsoby prezentace. V rámci prvotního informativního výzkumu byla zmapována současná divácká základna souboru, přičemž byly pojmenovány její motivace k návštěvám představení, preference repertoáru a popsáno její demografické složení.

Ve spolupráci s předními představiteli souboru došlo k vypracování PEST analýzy a SWOT analýzy. Byla detekována potřeba souboru cílit při své propagaci na nové mladé diváky a zvýšit tak jejich propořční účast na jeho představeních.

Za tímto účelem byl realizován kvalitativní výzkum formou focus group. Po vyhodnocení jeho průběhu byl stanoven soubor doporučení, který lze aplikovat v rámci marketingového chování souboru. Tyto výsledky budou s jeho zástupci sdíleny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní komunikace* 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 176 s. ISBN 80-86851-10-9.
- [2] BAČUVČÍK, Radim, 2012. *Marketing kultury : Divadlo, koncerty, drama, veřejnost*. 1. vyd. Zlín : VeRBuM. 198 s. ISBN 978-80-87500-17-0
- [3] Calvo, P. C., & Stanton, J. 2018. *Principles of marketing*. ESIC Editorial.
- [4] CÍSAŘ, Jan et al. 1998, *Cesty českého amatérského divadla*. Vyd. 1. Praha: IPOS - Informační a poradenské středisko pro místní kulturu, 444 s. ISBN 80-7068-129-2
- [5] FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*, Edika Brno : ISBN 978-80-266-0006-0.
- [6] FORET, Miroslav a kol., 2003. *Marketing – základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer Press., 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- [7] FORET, Miroslav, 2008. *Marketingová komunikace*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vydání. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [9] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247- 4208-3.
- [10] KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [11] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL Oldřich. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 807179578X.
- [12] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [13] KOTLER, P. a K. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [14] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2016. *Principles of marketing*. 16e. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-09248-5.

- [15] KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka; SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [16] MALÝ, Václav, 2008. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1326-3.
- [17] McQUAIL, Denis, 2009. *Úvod do teorie masové komunikace*. Čtvrté vydání Praha: Portál, 640 s. ISBN 978-80-7367-574-5.
- [18] PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8
- [19] SEMENIK, Richard J. *Promotion and integrate marketing communications*. Cincinnati: South-Western, 2002. 582 s. ISBN 0-324-06253-2.
- [20] STEWARD, D. W., Shamdasani, P. N., & Rook, D. W. (2007). *Focus groups: Theory and practice (2. vyd.)*. Thousand Oaks: Sage Publications
- [21] SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň, Česko: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- [22] ŠIMIČ Leko, Štimac, H., Mikrut, M. 2018. Theatre marketing: young audience perceptions and behaviour. *Cultural management: Science and Education*, 2(1), 31-46. DOI: 10.30819/cmse.2-1.02
- [23] STODOLA, J. J. Hodnota informace. In. Hledání Flow. Brno, 2008, s. 131.
- [24] VÁLKA, Miroslav, *Moravské Horácko, Hřebečsko a Malá Haná - Etnografické oblasti na etnickém a kulturním rozhraní*. Národopisná revue XVII, č. 3, 2007
- [25] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008, 272 S. Manažer. ISBN 9788024727219.
- [26] VOLESKÁ Jana et al, 2019. *Stopy minulosti*. 1. vyd. Město Česká Třebová. 256 s.
- [27] SEMENIK, Richard J. *Promotion and integrate marketing communications*. Cincinnati: South-Western, 2002. 582 s. ISBN 0-324-06253-2.
- [28] STEWARD, D. W., Shamdasani, P. N., & Rook, D. W. (2007). *Focus groups: Theory and practice (2. vyd.)*. Thousand Oaks: Sage Publications
- [29] SVĚTLÍK, J.: *Marketing cesta k trhu*, Aleš Čeněk, s.r.o., Plzeň 2005. ISBN 80-86898-48-2

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] AMATÉRSKÉ DIVADLO, 2005, Databáze českého amatérského divadla. In *amaterskedivadlo.cz* [online]. [cit. 2025-01-01]. Dostupné z: <https://www.amaterskedivadlo.cz/index.php?data=soubor&id=584#>
- [2] ČESKÁ TŘEBOVÁ, 2009, Významné osobnosti. In *ceska-trebova.cz* [online]. [cit. 2025-01-01]. Dostupné z: <https://www.ceska-trebova.cz/vyznamne-osobnosti/d-2791>
- [3] ČESKÁ TŘEBOVÁ, 2023, Ocenění udělována městem. In *ceska-trebova.cz* [online]. [cit. 2025-01-01]. Dostupné z: <https://www.ceska-trebova.cz/oceneni-udelovana-mestem/ds-1488>
- [4] ČESKOTŘEBOVSKÝ ZPRAVODAJ, 2024. Kulturní centrum – A je to v pytlí!. In *Českotřebovský zpravodaj* [online]. Publikováno 25.10.2024. [cit. 2025-01-01]. Dostupné z: https://www.ceskotrebovskenoviny.cz/phocadownload/pdf/2024/CESKOTREBOVSKY_ZPRAVODAJ_11_2024_WEB.pdf
- [5] GREGAR, Alexandr, 2021. [Antré: Alexandr Gregar] In. YouTube [online]. Publikováno 1.7.2021. [cit. 2025-01-01]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/live/wfcN2k24ajA?si=QzkeajaSZXgbKwwd>
- [6] KULTURNÍ CENTRUM ČESKÁ TŘEBOVÁ, 2025. Soubory při KC. In *kcct.cz* [online]. [cit. 2025-01-01]. Dostupné z: <https://www.kcct.cz/soubory-pri-kc/>
- [7] PÁVEK, Adam, 2021. [Antré: Adam Pávek] In. YouTube [online]. Publikováno 2.12.2021. [cit. 2025-01-01]. Dostupné z: https://youtu.be/nP--5YCeWRk?si=V7zUNr4w_pzTsXH9
- [8] SVAZ ČESKÝCH DIVADELNÍCH OCHOTNÍKŮ, 2023, Galerie „Zlatých Tylů“. In *scdo.cz* [online]. [cit. 2025-01-01]. Dostupné z: <https://scdo.cz/galerie-zlatych-tylu/>
- [9] THEATRE-ARCHITECTURE, 2025. Databáze divadel – Národní dům. In *theatre-architecture.eu* [online]. [cit. 2025-01-01]. Dostupné z: <https://www.theatre-architecture.eu/cs/db/?theatreId=2936>
- [10] VYTILAČILOVÁ, Michaela, 2024. [Antré: Michaela Vytlačilová] In. YouTube [online]. Publikováno 18.9.2024. [cit. 2025-01-01]. Dostupné z: <https://youtu.be/ff5jsqHsmxU?si=4BPEyprZAMXxLGF2>
- [11] SVAZ ČESKÝCH DIVADELNÍCH OCHOTNÍKŮ, 2023, Galerie „Zlatých Tylů“. In *scdo.cz* [online]. [cit. 2025-01-01]. Dostupné z: <https://scdo.cz/galerie-zlatych-tylu/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Marketingový mix	14
Obrázek 2: Marketingový výzkum	20
Obrázek 3: Členové souboru Hýbl v roce 1935.....	27
Obrázek 4: Vystoupení jabkancových umělců	28
Obrázek 5 a 6: Staré a nové logo souboru	32
Obrázek 6, 7, 8 a 9: Vybrané grafiky souboru.....	32
Obrázek 10: Základní demografické rozložení respondentů	33
Obrázek 11: Přehled výsledků v posledních dvou otázkách.....	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výsledky PEST analýzy	35
Tabulka 2: Výsledky SWOT analýzy	38
Tabulka 3, 4 a 5: Pocitové tabulky vnímání respondentů	46
Tabulka 6: Hodnoty přisouzené respondenty k reels	48

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DS Divadelní soubor

KC Kulturní centrum

VSVD Volné sdružení východočeských divadelníků

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu

SWOT Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby

PEST politicko-legislativní faktory, ekonomické faktory, sociálně-kulturní faktory a technického prostředí

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Formulář pro dotazníkové šetření

Příloha P II: Scénář focus group

Příloha P III: Názorné obrázky použité při focus group

Příloha P IV: Audiozáznam rozhovoru s představiteli souboru, dostupné pod odkazem - <https://youtu.be/6Qyluvawm0k?si=ITn8U4zB-SA6WJfG>

Příloha P V: Videozáznam z první focus group, dostupné pod odkazem - <https://youtu.be/Td6BexGkgaY?si=rUgT9Sgmdr6Dm4Zu> S ohledem na ochranu soukromí respondentů bude po obhajobě práce tento odkaz zneplatněn. Záznam bude uchováván autorem práce.

Příloha P VI: Videozáznam z druhé focus group, dostupné pod odkazem - https://youtu.be/cVnQ06e1aUY?si=W9sFcXNbxlEgy_A1 S ohledem na ochranu soukromí respondentů bude po obhajobě práce tento odkaz zneplatněn. Záznam bude uchováván autorem práce.

PŘÍLOHA P I: FORMULÁŘ PRO DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Milí divadelní přátelé, budeme rádi, pokud si během přestávky či po představení najdete pár chvil na vyplnění krátkého dotazníku. Pomůžete nám tak lépe poznat své diváky, abychom v budoucnu mohli dle Vašich potřeb zlepšovat svůj repertoár i způsoby propagace představení. Zároveň budou získaná data sloužit jako jeden z podkladů pro bakalářskou práci. Dotazníky je možné odevzdat do připravené nádoby v předsálí, v její blízkosti jsou k dispozici také psací potřeby.

Vyplňte prosím následující údaje

Mé pohlaví:

Můj věk:

Místo bydliště (město, obec):

Kolik inscenací od DS Hýbl jste již viděl/a? Označte jednu odpověď

- Jedná se o mé první představení
- Jedná se o mé druhé představení
- Viděl jsem tři až pět inscenací
- Viděl jsem více, než pět inscenací

Jak jste se o tomto představení dozvěděl/a? Označte jednu odpověď

- Na plakátech ve veřejném prostoru
- Na sociálních sítích či webu
- Z novin, rozhlasu či televize
- Z doslechu
- Jiný způsob (prosíme uveďte) _____

Proč jste na divadelní představení dorazil/a? Označte jednu až tři odpovědi

- Chodím na představení souboru pravidelně
- Osobně znám někoho z účinkujících
- Zaujala mě inscenovaná hra
- Chtěl jsem si udělat hezký večer
- Jsem tu spíše jako doprovod
- Jiné důvody (prosíme uveďte) _____

Jaký druh inscenací byste v budoucnu od DS Hýbl nejvíce ocenil/a? Označte jednu až tři odpovědi

- Komedie
- Klasické drama
- Psychologické drama
- Hudební divadlo
- Pohádky
- Jiné (prosíme uveďte) _____

Děkujeme za odpovědi!



PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ FOCUS GROUP

Dobrý den, prvně mi dovoluji Vám poděkovat za Vaši ochotu sem dnes přijít. Mé jméno je Jiří Holý a během tohoto sezení se společně v diskuzi pokusíme zodpovědět několik otázek, které se týkají komunikace místního divadelního souboru Hýbl. Cílem průzkumu je vypracovat seznam doporučení pro to, aby divadelní soubor Hýbl dokázal lépe motivovat mladé lidi – jako jste vy – k návštěvě svých představení.

Rád bych vás upozornil, že celé naše povídání bude zaznamenáno na kameru. Nemusíte se ničeho bát, protože záznam nebude nijak zveřejňován, ale poslouží pouze jako podklad pro tvorbu mé bakalářské práce za účely studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Pokud bude mít někdo z vás zájem o dílčí výsledky průzkumu, můžeme se po konci domluvit, že vám je zašleme e-mailem. Dohromady pro vás máme přichystány dvě sady otázek, přičemž mezi první a druhou sérií bude krátká pauza. Dohromady tu strávíme přibližně 60 - 90 minut.

Chtěl by se někdo z vás na něco zeptat ještě předtím, než začneme?

-Na úvod se vás zeptám na takovou první otázku. Je to spíše téma k diskusi. I když vím, že jsou mezi vámi takoví, kteří vědí o existenci souboru Hýbl, stejně se raději zeptám. Je tu někdo, kdo o souboru nikdy neslyšel? **(Chvilé na odpověď)** A kdo už stihl navštívit nějaké představení? **(Chvilé na odpověď)** Výborně, tak pojďme teď udělat takový brainstorming. Co o souboru víte, co si o něm myslíte? **(Návodné otázky: Jaká divadla hrají? Jaká je kvalita inscenací? Kdo v souboru účinkuje? Kolik má členů? Kolik jim může být let? Jak dlouho soubor v našem městě působí?)**

-Teď jsme si tu řekli něco o souboru. Je vidět, že o něm máte nějaké základní povědomí. A přesto asi tu není nikdo takový, kdo by se označil jako pravidelný divák souboru. Nepletu se? Zkuste popsat proč na místní divadelníky nechodíte? Máte k tomu nějaké důvody?

-Super, všichni jsme si tu popsali nějaké důvody, které vás demotivují k návštěvě představení. Teď si pojďme společně říci. Co by Vás mohlo naopak motivovat k takové návštěvě? **(Návodné otázky: Existuje nějaký konkrétní žánr? Kde by Vás v ideálním případě mohla zastihnout reklama na představení?)**

-Teď si představte takovou modelovou situaci. Blíží se třeba narozeniny, svátek někoho z vašich blízkých, třeba někoho z rodiny. A on se nenápadně zmíní o tom, že slyšel, že místní divadelníci chystají představení a že by ho vlastně docela rád navštívil. Samozřejmě mu chcete udělat radost a lístky zakoupit, ale nevíte nic. Kde představení bude, kdy, jak se dají sehnat lístky... Kam byste pro takové informace šli?

-Osobně můžu jako nejlepší zdroj podobných informací označit sociální sítě souboru, tedy Facebook a Instagram. Co všechno za informace byste na takové sociální síti divadelního souboru očekávali?

-Jakým způsobem se obvykle dozvídáte o konání akcí ve městě? A nemusí to být jen divadlo, může to být i jiná kultura, sport, další společenské akce? **Nabídnout Zpravodaj, sociální sítě, web KC, plakátnice, OIK tv, internetový deník...)**

-V následujících chvílích se budeme věnovat současné podobě prezentace souboru a každá značka jako vlajkovou loď používá logo. Teď vám ukážu logo souboru a budeme si o něm chvíli povídat. (Vidíte to logo poprvé? Co na něm vidíte? Jaké z něho máte pocity? Co na něm oceňujete a co byste mu naopak vytkli? Přijde vám moderní? Nápadité? Je na první pohled jasné, co říká?)

-Tak teď tu máme takové obrázky pro Vás. Jedná se o grafiky, které byli v nedávné době použity v rámci propagace souboru. Jedná se o jeden plakát a pak nějaké příspěvky ze sociálních sítí – ty jsou opatřeny texty. Ty texty nemusíte všechny celé číst. Jen se zamyslete na tím, jestli v nich na první dobrou vidíte informace, které byste očekávali.

-Teď si prosím představme, že všechno, co tu zaznělo, když jsme se bavili o tom, proč na místní divadelníky nechodíte, už není pravda. Zkrátka všechny ty důvody odpadly, děti vyrostli, mám zájem jít do divadla. Narazil jsem na reklamu na představení, líbí se mi. Říkám si „Musím to vidět!“ nebo alespoň, že tomu dám šanci. A teď nastává ta důležitá otázka, kolik za to chci zaplatit. Já otočím flipchart a nakreslím tady tři pásma. Jedno s nápisem „levné“ druhé s nápisem „akorát“ a třetí s nápisem „drahé“. A teď pojďme společně určit minimální cenu lístku, která už by byla pro Vás třeba až podezřele levná, optimální cenu lístku a maximální cenu lístku, tedy cenu takovou, že už ani o korunu víc nehodláte za divadlo zaplatit.

-Výborně, děkuji Vám za to, že jsme se k nějaké ceně dobrali a teď opět otočíme list, opět si na flipchart nakreslíme tři pásma, ale tentokrát bude otázka jiná, teď se vás ptám, kdy by takové představení mělo začínat a jak dlouhé by mělo být. Takže v levém sloupci bude krátké představení, to je takové, na které skoro ani nemá cenu chodit, optimálně dlouhé představení, to je to co chceme, přesně tolik času, kolik jsme schopni strávit v sedačkách, a pak je tu ještě dlouhé představení. To je opět nějaká maximální doba, kterou na tom dom divadle se skřípěním zubů přežijeme a všechno nad je prostě moc.

-Super a teď pojďme na ten první sloupec. Tady si napíšeme brzy, akorát a pozdě. Společně si řekneme v kolik na takové divadlo, které trvá ten optimální počet minut, chceme jít.

-Tak super, takže už víme, kdy chceme jít do divadla, jak dlouhé by mělo být a teď si zodpovíme ještě jednu otázku. Jakou nejdelší dobu jsem ochotný to divadlo vydržet bez přestávky.

-A jak dlouhá by ta přestávka měla být?

Nyní si dáme krátkou přestávku, než se pustíme do druhého bloku otázek. Nebojte se, druhý blok je o něco kratší než ten první. Navíc mám pro vás připraveny nějaké interaktivní ukázky, pustíme si pár videí, takže to určitě rychle uteče. Teď pozvu obsluhu, abyste si mohli doobjednat něco k pití. Můžete si zajít na záchod a ti z vás, kteří mají v mobilu třeba Facebook nebo Instagram, tak je poprosím, jestli by se třeba v rychlosti nepodívali na sociální sítě souboru Hýbl a po přestávce si povíme, co vás tam třeba zaujalo.

-Tak, jsme zpět. Má někdo něco zajímavého, na co narazil na sítích DS Hýbl, co by stálo za zmínění z jeho pohledu?

-A pojďme na to, co jsem vám slíbil. Pustíme si nějaké videoukázky. Tak pojďme na tu první. Je to reportáž z OIK tv.

https://youtu.be/D5YFfQFdmYI?si=ymU_k8n0yko1FTVQ (OIKtv – A je to v Pytli!)

-Co vás v reportáži zaujalo a co Vám tam naopak chybělo?

-Ted' tu mám pro Vás videopozvánku na stejnou hru, ale tentokrát je to něco ze souborové dílny.

https://www.instagram.com/reel/DCTT65JIJYo/?utm_source=ig_web_button_share_sheet&igsh=MzRIODBiNWF1ZA== (DS Hýbl – A je to v Pytli!)

-Ted' prosím zkuste obě ty pozvánky porovnat.

<https://youtu.be/wQAd4ssZtNA?si=O8DzRDR0974QEjHw> (OIKtv – Hrobka s vyhlídkou)

-Napadá vás něco, v čem se tahle reportáž zásadně lišila od té předchozí?

-Pojďme si společně opět pro porovnání spustit souborovou pozvánku.

https://www.instagram.com/reel/C53ZI1PIoPd/?utm_source=ig_web_button_share_sheet&igsh=MzRIODBiNWF1ZA== (DS Hýbl – Hrobka s vyhlídkou)

-Zkusme pozvánku opět krátce zhodnotit.

-A do třetice tu máme další pozvánku ze souborové dílny. Ta je trochu jiná, tak uvidíme, co na to povíte.

https://www.instagram.com/reel/DGTJi-wMyeM/?utm_source=ig_web_button_share_sheet&igsh=MzRIODBiNWF1ZA== (DS Hýbl – Divadelní ples)

-Co tenhle způsob provedení. Co tomu říkáte?

-Tak a už se dostáváme téměř do závěrečné fáze, kde se budeme věnovat nejenom Třebovským ochotníkům, ale i jiným souborům. Já to uvedu takovou otázkou. Jestli někdo znáte nějaké jiné ochotnické soubory z okolí? (Nabídnout: Triarius, Vicena, Stoh, Šlégl...)

-Tak a teď si pustíme nějaké divadelní pozvánky ostatních souborů. Začneme u sousedů v Ústí nad Orlicí.

<https://www.instagram.com/reel/Ca4Gj3JqEBI/> (Vicena – Ústí nad Orlicí)

-Prosím o krátké zhodnocení. Nejlepší by bylo nejprve ústně krátce zhodnotit a pak by bylo dobré, kdyby jste se všichni společně shodli na nějaké známce, jako ve škole. Než půjdeme na další ukázkou.

<https://www.instagram.com/reel/DGqy2Q8NMFf/> (Jiří – Poděbrady)

-A opět poprosím nejprve ústní hodnocení a potom známku.

<https://www.instagram.com/reel/C43HvCDM0az/> (Tyl – Sedlčany)

-A opět poprosím nejprve ústní hodnocení a potom známku.

https://www.instagram.com/reel/CutrX2fAUDO/?utm_source=ig_web_button_share_sheet&igsh=MzRlODBiNWFlZA== (Ochotníci – Blatná)

-A opět poprosím nejprve ústní hodnocení a potom známku.

https://www.instagram.com/reel/C25nJKtJPEW/?utm_source=ig_web_button_share_sheet&igsh=MzRlODBiNWFlZA== (Vojan – Český Dub)

-A opět poprosím nejprve ústní hodnocení a potom známku.

-Teď když jste viděli videa ostatní souborů. Jak v kontextu těchto videí hodnotíte tvorbu DS Hýbl?

-Jakou známkou byste ji hodnotili?

-Co by si měli členové DS Hýbl při tvorbě videí od dalších souborů odnést?

Děkuji za Vaši účast na průzkumu. Zájemci, kteří budou mít zájem o zaslání výsledků, mohou napsat svůj email do této tabulky.

PŘÍLOHA P III: SCÉNÁŘ FOCUS GROUP



V průběhu jara nás čekají dva divadelní víkendy 🌸🎭🍷

📌 Plesová sezóna v našem městě vyvrcholí Divadelním plesem na scéně, který chystáme ve spolupráci s Kulturním centrem u příležitosti oslav výročí 100 let od otevření Dělnického domu a 145 let od založení našeho souboru. Lístky můžete zakoupit v kanceláři Kulturní centrum Česká Třebová na adrese Nádražní 397. Vstupenky na sezení stojí 250 Kč, na stání 180 Kč. 🍷

📌 Ještě tentýž víkend se v neděli představíme v nedalekém Ústí nad Orlicí v rámci soutěžní krajské postupové přehlídky amatérského divadla Orlická maska. 🏆

📌 S ohledem na divácký zájem jsme se rozhodli hru A je to v pytli! opět uvést na domácích prknech. Repríza se chystá na první květnový pátek. 🌸

📌 Hned druhý den vyjedeme na divadelní zájezd do letohradského Domu kultury. 🚌



ZÍTRA HRAJEME /
Roškotovo divadlo
Ústí nad Orlicí v 10:00



Ti, kteří ještě nemají pro tento víkend Hýbláků dost, se mohou těšit na naše zítřejší představení v Ústí nad Orlicí 📣!!

V uších nám sice ještě doznívají tóny včerejšího plesu, ale část souboru už se pomalu musí soustředit také na své zítřejší představení inscenace A je to v pytli!, kterou sehraje v neděli dopoledne v rámci 11. ročníku krajské postupové přehlídky amatérského činoherního a hudebního divadla Orlická maska. Budeme rádi, když nás přijdete podpořit, nebo nám alespoň na dálku podržíte palce. 👍



Dnešní představení už je za dveřmi **Velký sál KC / 19:00**



Dnešní představení už klepe na dveře 🚪

Milí divadelní přátelé, pokud stále nemáte plány, jak strávit dnešní sváteční podvečer, zvažte návštěvu první reprízy našeho představení A je to v pytli! Lístky jsou stále k dostání pod odkazem ZDE: <https://www.kcct.cz/ds-hybl-ceska-trebova-r-a-m-cooney-a.../> 🙌🎫

Držitelé divadelního předplatného na podzim 2024 mají vstup za polovic, tedy za pouhých 100 korun. 🙌🎫

*Děkujeme Vám za diváckou
přízeň v letošním roce,
přejeme příjemné prožití svátků
vánočních a těšíme se na viděnou
v roce nadcházejícím.*

*PF
2025*



PF 2025

Děkujeme Vám za diváckou přízeň v letošním roce, přejeme příjemné prožití svátků vánočních a těšíme se na viděnou v roce nadcházejícím. 🌟



**V listopadovém vydání
Českotřebovského
zpravodaje na str. 11**



Listopadový zpravodaj míří do schránek, najdete v něm rozhovor s naší režisérkou  

První premiéra je pro každého režiséra velkým milníkem, nejinak je tomu také u Michaely Vytlačilové, která tak poskytla rozhovor pro nejnovější vydání Českotřebovského zpravodaje. Co Míšu přivedlo k herectví? Proč se přesunula k režii? Jak vybírala svoji první hru a proč by si ji diváci neměli nechat ujít? Co dalšího náš soubor chystá? To vše se v rozhovoru dočtete. 🤓

On-line verzi zpravodaje naleznete pod odkazem ZDE:
<https://www.ceskotrebovskenoviny.cz/.../CESKOTREBOVSKY...> 



youtube.com/@hyblaci



Nově nás najdete také na YouTube 

Milí divadelní přátelé, v našem archivu je spousta zdařilých záznamů z různých inscenací, o které by byla škoda se nepodělit. Proto jsme si zřídili YouTube kanál a jako první na něj nahráli sestřih z nedávné derniéry hry Hrobka s vyhlídkou. V blízké době Vám pak chceme podobným způsobem nabídnout také další videa z našich předchozích inscenací. 

Odkaz na kanál: <https://www.youtube.com/@hyblaci> 



**Poznačte si v kalendáři
datum naší příští premiéry**



Poznačte si v kalendáři datum naší příští premiéry 📅🎲🎲

Už od ledna zkouší část našeho ansámblu nové divadlo. Hra A je to v pytli! od britského autora Michaela Cooneyho je překvapivá komedie s nevyžádanou „pomocí“. Mladí manželé Kerwoodovi v ní usilují o adopci dítěte. Vše je na nejlepší cestě, komplikace však způsobí snaživí bratři, kvůli nimž nebude mít poslední návštěva sociální pracovnice tak hladký průběh. Již nyní můžete také hádat, co je vůbec ukryto v onom tajuplném pytli, dvojsmyslně naznačeném v názvu hry, která vám smíchy nedá vydechnout. 😊

Premiéra v Kulturní centrum Česká Třebová proběhne v pátek 15. listopadu a hned o dva dny později nabídneme také její první reprízu. ✌️

Českotřebovský Divadelní soubor Hýbl Vás zve na překvapivou komedii
z pera britské autorské dvojice Raye a Michaela Cooneyových

A JE TO V PYTLI!

Premiéra: **Pátek 15. 11. 2024 od 19:00 ve velkém sále KC**

Repríza (bonusové představení DP): **Neděle 17. 11. 2024 od 19:00 ve velkém sále KC**

Předrodej vstupenek na www.kcct.cz, v turistickém informačním centru (Klácelova 11),
v kanceláři kulturního centra (Nádražní 307) a jednu hodinu před představením u pokladny.

Hrají: Adam Pávek, Tereza Andělová, Jan Vytlačil,
Robin Štancl, Kristýna Špánková, Bohumil Vytlačil,
Michal Šalda, Lenka Lánová a Jiří Holý

Text sleduje: Daniela Stránská

Scéna: Josef Jan Kopecký

Kostýmy: Iva Janzová
a Oldřiška Smékalová

Režie: Michaela Vytlačilová

