

Skialpinistické eventy vybrané prodejny Harfasport

Bc. Eva Budská, B.A.

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Budská, B.A.**
Osobní číslo: **K19242**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Skialpinistické eventy vybrané prodejny Harfasport**

Zásady pro vypracování

1. Definujte teoretická východiska k tématu práce, stanovte cíl a metodický postup práce.
2. Navrhněte a realizujte zvolené marketingové výzkumy s cílem analyzovat efektivitu eventových aktivit zvolené značky.
3. Na základě zjištěných dat z marketingového výzkumu vyvoďte závěry a zodpovězte výzkumné otázky.
4. Navrhněte efektivní plán eventových aktivit pro zvolenou značku.

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- CROWTHER, Phil. „Marketing event outcomes: from tactical to strategic“ in *International Journal of Event and Festival Management*, 2, 1, 2011.
- ENGEL, Georg. *Event Marketing für soziale Nonprofit Organisationen: Ein mächtiges Kommunikation-sinstrument*. Hamburg: Diploma Verlag, 2008. ISBN 978-3836661409.
- ERBER, Sigrun. *EVENTMARKETING: Erlebnisstrategien für Marken*. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag, 2005. ISBN 3-636-03051-5.
- HESKOVÁ, Marie a ŠTARCHOŇ, Peter. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: VŠE, Nakladatelství Oeconomica. ISBN 978-80-245-1520-5.
- ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0646-6.
- WHELAN, Susan a WOHLFEIL, Markus. „Communicating brands through engagement with “lived„ experiences“ in *Journal of Brand Management*, 2006, 13, 4/5, ProQuest Central.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Mgr. Olga Dolínková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **29. ledna 2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2021**



doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. dubna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou 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 UTB 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 užit své dílo – bakalářskou/diplomovou 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/diplomové 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/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové 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/diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 13.4.2021

Jméno a příjmení studenta: EVA BUDSKÁ'

podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o event marketingu na vybraném příkladu specializované sportovní prodejny Harfasport. Pomocí kvalitativního výzkumu – metodou individuálních polostrukturovaných rozhovorů – byl doplněn event controlling zrealizovaných skialpinistických eventů Harfasportu během sezóny 2019/2020. V rámci praktické části jsou interpretovány výsledky výzkumu, tzn. hodnocení vybraných eventů jejich účastníky, organizátorem a specifikovány silné a slabé stránky plánovacího procesu event marketingu v Harfasportu. Na základě výstupů z výzkumu a dalších interních a externích dat byla sestavena SWOT analýza, která sloužila pro přípravu event plánu pro nadcházející zimní sezónu 2021/2022. Event plán obsahuje jak návrh konkrétních eventů se skialpinistickou tematikou, tak tipy pro zlepšení plánovacího procesu, zejména event controllingu. V navrženém projektu byl rovněž kladen důraz na integrovaný event marketing, který by měl podpořit synergický efekt naplánovaných skialpinistických aktivit.

Klíčová slova: event, event marketing, image, integrovaný event marketing, skialpinismus, skialpinistické/skialpové eventy

ABSTRACT

The final thesis deals with event marketing on a selected example of a specialized sports store Harfasport. With the help of qualitative research – individual semi-structured interviews – was supplemented the event controlling of realized ski touring events of Harfasport during the 2019/2020 season. Within the practical part, the research results are interpreted, ie. evaluation of selected events by their participants, the organizer and specified the strengths and weaknesses of the event marketing planning process in Harfasport. Based on the results of the research and other internal and external data, a SWOT analysis was compiled, which served to prepare an event plan for the upcoming winter season 2021/2022. The event plan contains both a proposal for specific events with a ski touring theme and tips for improving the planning process, especially event controlling. The proposed project also emphasized integrated event marketing, which should support the synergistic effect of the planned ski touring activities.

Keywords: event, event marketing, image, integrated event marketing, alpine touring, alpine touring events

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce doc. Mgr. Ing. Olze Dolínkové, Ph.D. za odborné mentorování, cenné rady, přátelský přístup a pozitivní podporu při konzultacích.

Dále bych chtěla poděkovat managementu a kolegům ve vybrané sportovní prodejně Harfasport za poskytnutí relevantních informací, díky čemuž jsem mohla diplomovou práci na dané téma zrealizovat.

V neposlední řadě patří velký dík také mé rodině a nejbližším za trpělivost a podporu při psaní v současné náročné době.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 EVENT MARKETING	13
1.1 DEFINICE EVENTU A EVENT MARKETINGU	14
1.2 „BOOM“ NOVÝCH TRENDŮ V MARKETINGOVÉ KOMUNIKACI	15
1.2.1 Event marketing – predikce a limity	16
1.3 TYPOLOGIE EVENTŮ	17
2 ASPEKTY ÚSPĚŠNÉHO EVENT MARKETINGU	19
2.1 INTEGROVANÝ EVENT MARKETING	20
2.2 JAK NA EVENT MARKETING – PLÁNOVÁNÍ, REALIZACE, CONTROLLING	23
2.2.1 Marketingová situační analýza.....	26
2.2.2 Cíle	28
2.2.3 Cílová skupina.....	30
2.2.4 Strategie event marketingu.....	31
2.2.5 Plánování zdrojů.....	34
2.2.6 Event controlling.....	35
3 SPORTOVNÍ MARKETING	38
3.1 SPORT V ČR A TRH SE SPORTOVNÍMI ZNAČKAMI	38
3.2 SPORTOVNÍ MARKETING	38
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	40
4.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	41
5 METODICKÁ ČÁST	43
5.1 CÍL PRÁCE	43
5.2 ÚČEL PRÁCE	43
5.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	43
5.4 METODOLOGIE	43
5.5 KONSTRUKCE ZÁKLADNÍHO A VÝBĚROVÉHO SOUBORU.....	44
5.6 LIMITY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU S ÚČASTNÍKY KEMPŮ 2019/2020	45
II. PRAKTICKÁ ČÁST	46
6 PRODEJNA HARFASPORT	47
6.1 HISTORIE PRODEJNY A JEJÍ SORTIMENT	47
6.2 MISE A VIZE HARFASPORTU	48
6.3 CHARAKTERISTIKY CÍLOVÉ SKUPINY HARFASPORTU	49
6.4 FIREMNÍ DESIGN	49
7 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	51

7.1	TREND SKIALPINISMU	51
7.1.1	Vývoj prodeje v Harfasportu – zimní sezóna.....	52
7.2	SKIALPINISTICKÉ AKTIVITY HARFASPORTU V SEZÓNĚ 2019/2020	56
7.2.1	Analyzované eventy	56
7.2.2	Marketingová komunikace – eventy	59
7.3	SKIALPINISTICKÉ EVENTY KONKURENCE	61
7.4	KVALITATIVNÍ VÝZKUM – <i>COMPANY VIEW</i>	62
7.4.1	Ochrana osobních údajů.....	62
7.4.2	Realizace rozhovorů – Harfasport.....	62
7.4.3	Vývoj eventů v Harfasportu a jejich cíle.....	62
7.4.4	Hodnocení skialpového kempu v Hochfügen-Hochzillertal (2019/2020).....	63
7.4.5	Hodnocení skialpového kempu ve Vysokých Taurách (2019/2020).....	64
7.4.6	Plánování a příprava eventů.....	65
7.4.7	Hodnocení naplnění cílů	65
7.4.8	Postoj k marketingovému výzkumu – eventy	66
7.4.9	Krize „starého“ konceptu skialpových kempů.....	67
7.4.10	Vznik nového konceptu skialpových kempů	68
7.5	KVALITATIVNÍ VÝZKUM – <i>ATTENDEE VIEW</i>	68
7.5.1	Zadání.....	68
7.5.2	Ochrana osobních údajů.....	69
7.5.3	Realizace rozhovorů – účastníci eventů.....	69
7.5.4	Lokalita a ubytování.....	69
7.5.5	Program a nové dovednosti.....	70
7.5.6	Organizace během eventů	71
7.5.7	Osobní prodej / Direct marketing.....	72
7.5.8	Vliv eventů na nákupní chování.....	72
7.5.9	Zájem o další eventy	73
7.5.10	Podněty participantů pro další skialpinistické eventy.....	74
7.5.11	Další podněty od participantů	74
7.5.12	Skialpinismus – asociace.....	75
7.6	SWOT ANALÝZA – EVENT MARKETING.....	75
7.6.1	Silné stránky.....	77
7.6.2	Slabé stránky	78
7.6.3	Příležitosti	80
7.6.4	Hrozby.....	82
7.7	ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI	82
7.7.1	Zodpovězení výzkumných otázek.....	82
III. PROJEKTOVÁ ČÁST.....		84

8	EVENT MARKETING SE SKIALPINISTICKOU TÉMATIKOU – SEZÓNA 2021/2022	85
8.1	EVENT PLÁN	85
8.1.1	Intenzita a sezónní harmonogram eventů	86
8.1.2	Role v eventovém týmu	87
8.1.3	Cílová skupina	89
8.1.4	Cíle a event controlling	90
8.2	„KREATIVNÍ BRIEF“ EVENTŮ	91
8.2.1	Výročí 25 let Harfasportu	91
8.2.2	Skialpový workshop	93
8.2.3	Skitouringové procházky	95
8.2.4	Předváděcí akce skialpových lyží + skialpový kurz	96
8.2.5	Skialpové kurzy v Rakousku se Summit Academy	98
8.2.6	Individuální skialpové kurzy na míru	100
8.3	INTEGROVANÝ EVENT MARKETING	101
8.3.1	Marketingové komunikace a vizuál – eventy	101
8.3.2	PR balíček <i>SKIALPUJ</i>	108
8.3.3	Fotosoutěž ve spolupráci s <i>Centrem FotoŠkoda</i>	108
8.3.4	Další podněty ke zvážení	110
8.4	CELKOVÝ ROZPOČET	111
8.5	LIMITY PLÁNU EM	113
8.6	ZÁVĚR PROJEKTOVÉ ČÁSTI	114
	ZÁVĚR	115
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	117
	SEZNAM ELEKTRONICKÝCH A INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	120
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	124
	SEZNAM OBRÁZKŮ	125
	SEZNAM TABULEK	126
	SEZNAM GRAFŮ	127
	SEZNAM PŘÍLOH	128

ÚVOD

V současné době dochází kvůli velkému množství reklamních sdělení k přesycení spotřebitelů trhu klasickými reklamními nástroji, vůči nimž se mnozí snaží „pěstovat“ imunitu. Marketingoví specialisté tedy hledají cesty, jak přes tuto bariéru oslovit cílovou skupinu a dostat k ní hlavní reklamní sdělení. Vznikají tak „nové trendy marketingové komunikace“, které mají být alternativní, inovativní, „neokoukané“ formy propagace. K novým trendům marketingové komunikace (zkratka MK) patří také event marketing, o němž diplomová práce pojednává (dále zkratka EM).

Poskytování zážitků zákazníkům v rámci firemní marketingové strategie není záležitostí pouze velkých korporátních firem. Důkazem jsou eventové aktivity, pro diplomovou práci vybrané, specializované maloobchodní prodejny Harfasport. Management firmy si uvědomuje přínosy eventů, které pro své zákazníky organizuje. Autorka v Harfasportu pracuje v marketingovém týmu a má základní přehled o fungování firmy a její marketingové strategii. Téma týkající se EM bylo zvoleno z důvodu, že zde byl spatřen poměrně značný prostor pro zlepšení a zefektivnění. Volba tématu souvisí také s preferencí praktického zaměření práce, jejíž výsledky by případně mohly být využity v praxi.

Cílem práce je na základě marketingové situační analýzy navrhnout plán skialpinistických eventů pro sezónu 2021/2022, které by měly být zároveň vhodně integrovány do komunikačního mixu. Volba skialpinismu souvisí se současným trendem tohoto zimního sportu, jeho vhodností pro budování komunity a také s primárním zaměřením zimních eventů v Harfasportu. Práce by měla směřovat k pomoci a následnému zlepšení plánovacího procesu eventů (jako je např. doplnění event controllingu) s využitím synergie integrovaného EM.

Práce se skládá ze tří částí: teoretické, praktické a projektové. Teoretická část se věnuje definování pojmů, objasňuje „boom EM“ a zejména slouží jako návod pro plánovací proces EM, který je následně využit v praktické a projektové části. Stručně pojednává rovněž o sportovním marketingu. Teoretický základ vychází z odborné literatury, přičemž klíčové zdroje představují monografie *Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci* (Šindler, 2003) a *Eventmarketing: Erlebnisstrategien für Marken* (Erber, 2005).

Stěžejní oblastí praktické části jsou analýza a interpretace kvalitativního výzkumu. Pro doplnění event controllingu ze „skialpových kempů“ v sezóně 2019/2020 byla zvolena metoda individuálních polostrukturovaných rozhovorů s účastníky těchto kurzů. Rozhovory byly realizovány rovněž s managementem a organizátorem eventů. Cílem kvalitativního výzkumu

byla specifikace silných a slabých stránek eventů Harfasportu. Výsledky výzkumu doplňují další interní a externí data a společně utváří podklady pro SWOT analýzu.

Projektová část vychází ze SWOT analýzy a představuje plán eventů se skialpinistickou tematikou pro sezónu 2021/2022. Jak již bylo předesláno, projekt se věnuje také konkrétním návrhům, které by měly směřovat k integrovanému EM. V projektové části jsou rovněž zohledněny externí a interní limity návrhu event plánu. V současné době (duben 2021) je zcela limitujícím faktorem vývoj pandemické situace COVID-19, která je spojená se striktními státními restrikcemi, omezením volnočasových aktivit a shromažďování obyvatel. Zklidnění situace a následné uvolnění opatření jsou tudíž pro realizaci navrženého event plánu zcela nezbytné.

V souvislosti s praktickým zaměřením práce a obsáhlého tématu se navýšil rozsah práce. Počet stran navyšují také ilustrační úryvky citací participantů výzkumu. Autorka je však spatřuje za účelné, neboť mají sloužit managementu jako doplnění zpětné vazby z eventů a celkově slouží pro ilustraci současné situace v marketingové situační analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 EVENT MARKETING

V současnosti se v marketingu rozdělují tzv. klasické nástroje MK a nové trendy MK. Klasické nástroje MK se již tradičně dělí na nadlinkové aktivity (ATL) a podlinkové aktivity (BTL). Nadlinkové aktivity představují klasická reklama v médiích, tisk, rozhlas, televize či billboardy. Mezi podlinkové aktivity patří: *public relations* (vztahy s veřejností), *sales promotion* (podpora prodeje), *personal selling* (osobní prodej), *direct marketing* (přímý marketing), *sponsoring* a další (Jurášková, Horňák et al., 2012, s. 105).

Event marketing, o němž diplomová práce pojednává, je řazen mezi nové trendy marketingové komunikace. Podoby marketingových nástrojů MK, které dnes označujeme za nové trendy, se objevovaly již na konci 20. století. Nové trendy hrají důležitou roli v současné marketingové komunikaci v kombinaci s uvedenými klasickými nástroji. Mezi nové trendy se vedle *event marketingu* nejčastěji řadí následující obory: *holistický marketing*, *product placement*, *guerilla marketing*, *virální marketing*, formy *internetového a mobilního marketingu*, *buzz marketing*, *word of mouth marketing* a další. Hesková a Štarchoň (2009, s. 9-20) upozorňují však na to, že výčet nových trendů nemá hranice, jelikož se v MK objevují stále nové inovativní přístupy, formy či nástroje.

V současnosti se o efektivním event marketingu hovoří jako o *integrovaném event marketingu*. Jak uvádí Šindler (2003, s. 26) integrovaný event marketing lze ve vztahu k ATL a BTL aktivitám chápat jako „zastřešující způsob komunikace, který podle aktuálního nasazení využívá v určité intenzitě ostatních nástrojů komunikačního mixu“. Integrovanému event marketingu se věnuje podkapitola 2.1.

Frey (2008, s. 77) popisuje vztah event marketingu k ATL aktivitám následovně: „Event marketing nám může pomoci přenést symboliku nadlinkových kampaní do reálného života a dát odpovídající stimul cílovým skupinám spotřebitelů.“



Obrázek 1: Integrovaný event marketing ve vztahu k ATL a BTL komunikaci

Zdroj: Šindler, 2003, s. 26

1.1 Definice eventů a event marketingu

Když se hovoří o *event marketingu*, tak je třeba zdůraznit, že tento nový trend MK významně staví na emocích. O emocích však není pouze oblast EM, nýbrž de facto komplexní marketingová komunikace. „Kdo nebuduje svoji značku a kdo přitom nevyužívá emoce, jako by nebyl“ (Jurášková, 2014, s. 218). Emoce přicházejí společně se zážitkem, ať už se jedná o zážitek s produktem, službou, situací, s prostředím, s lidmi či se samotnou značkou.

Hovoří-li se o zážitku, pak se ním rozumí určitá prožitá událost, která vytvořila v mysli člověka (zákazníka) dlouhodobou vzpomínku (Nízká, 2007, s. 171). A právě za účelem vytváření a zprostředkování zážitků zákazníkovi integrují firmy do komunikačního mixu EM.

Co se týče definování pojmů, první definice *eventů* a *event marketingu* se objevovaly v polovině 90. let 20. století. Definovat tyto dva pojmy se však ukázalo jako velmi problematické, a tak postupně vznikala celá řada názorů a definicí. Přestože se autoři názorově rozcházejí, převažuje stanovisko, že je třeba tyto dva pojmy od sebe oddělit a nepovažovat je tedy za synonyma (Šindler, 2003, s. 20-22).

Autoři odborných publikací Šindler (2003, s. 22) či Příkrylová s kolektivem (2019, s. 128) a další se přiklání k definici *eventu*, kterou uvedl Svaz německých komunikačních agentur (*Deutsche Kommunikationsverband BDW*): „Pod pojmem event se skrývá zinscenování zážitků včetně jejich plánování a organizace v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podněty, které podpoří *image*¹ firmy a její produkty, s cílem dlouhodobě udržet vztahy mezi firmou a jejími cílovými skupinami“ (Příkrylová et al., 2019, s. 128 cit. podle *Deutsche Kommunikationsverband BDW e.v.*, 1985).

Event je třeba chápat v užším rozsahu nežli event marketing. Zatímco je „event komunikační nástroj realizovaný v určitém čase a na konkrétním místě, event marketing je už komplexním nástrojem marketingové komunikace, jehož úkolem je příprava, plánování a realizace, ale i následná kontrola různých druhů, typů a forem eventů, v závislosti na jejich cílech. Event se proto dá označit jako základní „produkt“, výsledek tvorby event marketingu“ (Jurášková, Hornák et al., 2012, s. 66).

¹ Image: „Image má povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu.“ (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 105)

Výstižně tuto problematiku charakterizuje jednoduchý vzorec, který ve své knize uvádí Šindler (2003, s. 23):

EVENT MARKETING = EVENT + MARKETING

1.2 „Boom“ nových trendů v marketingové komunikaci

Zájem o pořádání nejrůznějších představení můžeme datovat již do období starověku, kdy císařové pořádali gladiátorské zápasy, aby zaujali pozornost mas diváků. Jako další příklad využívání eventů v minulosti je uváděna tvorba dramatika a herce Williama Shakespeara, jenž při psaní svých děl primárně myslel na divadelní inscenaci (Šindler, 2003, s. 20). Event marketing jakožto marketingová komunikační strategie zaměřená na zážitky má kořeny v Německu na sklonku 80. let 20. století, která představovala reakci na změny v marketingovém prostředí i spotřebitelského chování (Whelan a Wohlfeil, 2006, s. 315). Současné eventy jsou přizpůsobené aktuálním kulturním a makroekonomickým podmínkám a životnímu stylu (Šindler, 2003, s. 20).

Jaké jsou tedy příčiny „boomu“ nových trendů v marketingové komunikaci? V první řadě můžeme pozorovat zaměnitelnost produktů a služeb, která přišla jakožto důsledek saturace trhu. Saturace trhu vede k přetížení potenciálních zákazníků informacemi, které přicházejí od konkurenčních společností de facto „ze všech stran“ (Engel, 2008, s. 26-28). Saturované trhy ovlivňují spotřebitelské chování – „spotřebitelé jsou vzdělanější, náročnější a stále ve větší míře imunní ke klasickým marketingovým nástrojům“ komentují současnou situaci Hesková a Štarchoň (2009, s. 9).

Marketéři se snaží zaujmout pozornost a zároveň zjednodušit pomyslnou cestu zákazníka k informacím, tudíž má stále dominantnější pozici vizuální komunikace a „radikální mediální styl“, který se přizpůsobuje selektivnímu vnímání recipientů. Zásadní příčinou vzniku nových komunikačních nástrojů je rovněž fakt, že se zákazníci stávají stále kritičtějšími vůči klasickým reklamním sdělením (Engel, 2008, s. 26-28). Tento problém lze ilustrovat na příkladu většinového negativního vnímání reklam v televizi: „V současnosti je reklamního vysílání, které přerušuje umělecké celky na komerčních stanicích tolik, že se stává předmětem kritiky a vede k odporu, dokonce až nenávisti mnohých diváků a v konečném důsledku ubližuje reklamě jako takové“ (Hornák, 2014, s. 202).

Jeden z nejdůležitějších impulzů pro plánování eventů udává výrazná změna životního stylu v prosperujících částech světa. Populace je díky navyšujícímu se volnému času i životnímu

standardu orientovaná na zážitky, z čehož event marketing těží (Engel, 2008, s. 26-28). Kulturní proměnu v 90. letech 20. století, která měla zásadní vliv na podobu současného marketingu, komentuje také Nufer (2002, s. 24-25), a to ve smyslu, že již nestačí produkt orientovaný na potřebu zákazníka, nýbrž produkt orientovaný rovněž na jeho zážitek. Od produktu či služby zákazník očekává nejen *základní užitek*, ale také *dodatečný užitek*. Jelikož na saturovaném trhu se z hlediska „technicko-funkčního“ užítka produkty často příliš nediferencují, zaměřují se mnohé firmy právě na psychologicko-emocionální dodatečné potřeby zákazníků – poskytnou se jim tedy možnost prožít nějaký zážitek.

Jedná se zejména o neschopnost klasických nástrojů v marketingovém komunikačním mixu pohotově a flexibilně reagovat na rychle se měnící trh a s ním spojenými potřebami zákazníků, který vede ke vzniku nových neotřelých nástrojů MK. Nové formy a prostředky v marketingové komunikaci se snaží o zvýšení atraktivity a účinnosti sdělení a zároveň se v mnoha případech profilují jako nízkonákladové (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 9-20). V případě event marketingu však firma musí mnohdy vynaložit poměrně veliké finanční prostředky, záleží na velikosti a typu akce a dalších specifikacích.

1.2.1 Event marketing – predikce a limity

Jak bylo ilustrováno, event marketing tedy zaujímá důležitou roli v marketingových strategiích, na což poukazuje také fakt, že se současná populace označuje jako „společnost orientovaná na prožívání zážitků“ (Nížká, 2007, s. 171). Frey (2008, s. 80) předpokládá v rámci eventů stále vyšší úlohu digitálních technologií pro budování vztahů se zákazníky, a to na akcích i po nich. „Bezdrátové“ technologie účastníkům umožní během eventů poslat svůj hlas na nějaké téma, zodpovědět otázky v průzkumu, zapojit se do soutěže apod.

Hesková a Štarchoň (2009, s. 43) uvedli ohledně predikce event marketingu: „Odborná literatura nabízí řadu názorů na budoucnost event marketingu (...) Autoři se shodují a předpokládají další rozvoj event marketingu a jeho intenzivnější využívání v komunikačním mixu a jeho celkovou vyšší profesionalizaci jako specifického oboru. Velký potenciál event marketingu je v oblasti volného času a vzdělávání.“

Jelikož však svět zasáhla pandemie COVID-19 (k roku 2021), zůstává otázkou, jak se bude společnost orientovaná na zážitky dále vyvíjet. Pandemickou dobu charakterizují nejen téměř celosvětové restriktce spojené s volnočasovými aktivitami, ale pro mnohé také ztráta zaměstnání, nemožnost splácet hypotéky kvůli uzavřeným podnikům a další negativní dopady na životní úroveň. Není účelem práce vytvářet predikce event marketingu v této tíživé

době, což by v tuto chvíli ostatně mohly být pouhé domněnky a spekulace. Zvolnění restrikcí je tedy pro uplatnění projektové části diplomové práce podmínkou.

1.3 Typologie eventů

Šindler nabídl základní typologii v rámci EM, podle níž lze eventy rámcově dělit dle obsahu, cílových skupin, konceptu, místa a dle doprovodného zážitku. Eventy však nelze detailněji kategorizovat, a to zejména kvůli samotnému principu eventů – ty by měly být jedinečné a neopakovatelné. Základní typologie navrhl Šindler (2003, s. 36-39) následovně:

EM dle obsahu

- a) **Pracovně orientované eventy** – jedná se zejména o výměnu informací, příp. know-how s orientací na kognitivní reakce recipientů (interních cílových skupin).
- b) **Informativní eventy (Infotainment)** – jedná se o zprostředkování informací, avšak zábavnou cestou. V tomto případě se tedy směřuje na vyvolání emocí recipientů, nicméně zásadní je zprostředkovat klíčové sdělení.
- c) **Zábavně orientované eventy** – jak název napovídá, klíčové je v tomto případě zprostředkování zábavy a vyvolání maximálního emocionálního náboje. Tento typ se využívá pro dlouhodobé budování image.

EM dle cílových skupin

- a) **Veřejné eventy** – orientace na externí cílovou skupinu (mimo firmu). Zahrnovat mohou stávající či potenciální zákazníky, ale rovněž novináře, názorové vůdce i širokou veřejnost.
- b) **Firemní eventy** – orientace na interní cílovou skupinu (zaměstnanci, významní dodavatelé aj.)

EM dle konceptu

- a) **EM využívající příležitosti** – eventy firmy spojené se zavedenými a uznávanými oslavami, výročími nebo oslavami dosažených významných událostí, firemních jubileí, vždy pevně časově dané.
- b) **Značkový (produktový) EM** – vytváření dlouhodobého emocionálního vztahu recipienta ke značce
- c) **Imagový EM** – image vybraného místa či hlavní program eventu zcela odpovídá hodnotám spojovanými se značkou.

- d) **EM vztažený ke know-how** – středem pozornosti není produkt, ale know-how firmy (např. přelomová technologie, exkluzivně nabízený produkt).
- e) **Kombinovaný EM** – libovolná kombinace výše uvedených aspektů, EM se v tomto případě přizpůsobuje z hlediska času, místa a příležitosti.

EM dle doprovodného zážitku

Zde jde o snahu rozdělit EM na základě zážitků – může se jednat např. o využití sportu, kultury, přírody aj.

EM dle místa

- **Venkovní eventy (open-air)** – nejčastěji se jedná sportovní akce, koncerty, kulturní akce, festivaly aj. pod otevřenou oblohou. Takové eventy mnohdy čítají stovky až tisíce lidí, je zde riziko nepřízně počasí.
- **Eventy pod střechou** – jde o eventy konající se v budovách, např. v hotelech, divadlech, koncertních sálech aj.

2 ASPEKTY ÚSPĚŠNÉHO EVENT MARKETINGU

Organizátoři eventů si pokládají základní otázku – jak zařídit, aby se účastníci na eventu emocionálně zapojili? Již výše bylo uvedeno, že právě emoce jsou základním pilířem event marketingu a klíčovou podmínkou pro úspěšné provedení event marketingu v praxi. Zde je výčet základních technik úspěšného event marketingu, na nichž se autoři shodují:

1) Neverbální zprostředkování zážitku: event jakožto třídimenziální obraz

Díky zážitku konzument vnímá danou značku jako součást skutečnosti. Značka tedy nezůstává pouze v jeho fantazii. Značku, produkt či službu tak může na základě zážitku prožít hned několika smysly najednou. Typickým příkladem je značka *Lego*, která vytvořila „virtuální svět“ - zábavný park *Legoland* (Erber, 2005, s. 89-90).

2) Aktivní zapojení účastníků

Úspěšné eventy umožní aktivní prožití značky. Zatímco pasivní účast zprostředkuje konzumentovi značku pouze povrchně, aktivním zapojením účastníků se svět virtuální značky promění v každodenní realitu spotřebitele (Erber, 2005, s. 91). V této souvislosti se v odborné literatuře ujal termín *brand hyperreality* (hyperrealita značky)², který má symbolizovat rostoucí fenomén moderních spotřebitelů, jež aktivně „prožívají“ značky (Crowther, 2011, s. 72). Whelan a Wofhlfeil (2006, s. 326) k *hyperrealitě*: „Je ironií, že se spotřebitelé podílejí na takových hyperrealitách značky, přestože jsou speciálně navrženy tak, aby sdělovaly totožné sdělení o značce, kterým se v tradičních komunikačních kanálech vyhýbají.“

3) Důvěryhodnost a autenticita

Aby značka mohla spotřebitele nějakým způsobem ovlivnit, musí působit důvěryhodně. Důležitá je afinita k firmě, značce či produktu, ale také cílové skupině (Erber, 2005, s. 88-92).

4) Jedinečnost

Obdobně jako při vstupu nové značky na trh, je jedinečnost důležitá také v souvislosti eventů. Eventy by tak měly poskytnout originální, nezaměnitelné zážitky, které

² Hyperrealita: „Jedná se o pojem využívaný v rámci jednoho typu postmoderního myšlení a znamená "reálnější než reálné". Vztahuje se k tomu, jak simulace nebo umělé napodobeniny skutečného života vytvářejí své vlastní světy, které ustavují realitu. Hyperrealita je v tomto smyslu "důsledek reality", který se podílí na produkci reálného podle předchozích modelů, takže vypadá reálnější než reálné.“ (Barker, 2006, s. 72)

si účastníci dlouhodobě uchovají v paměti (Erber, 2005, s. 88-92). Neméně podstatná je rovněž originální forma komunikace, která se může stát velkou konkurenční výhodou (Šindler, 2003, s. 63).

5) Event jakožto multisenzitivní stimul

Úspěšné eventy harmonicky osloví všechny smysly účastníka, čímž mu zprostředkují dlouhodobé zakotvení zážitku (Erber, 2005, s. 88-92).

6) Promyšlená dramaturgie

Zážitek z eventu umocní stejně jako zážitek z filmu napětí a dějovost. Všechny části eventů vyžadují specifický dramaturgický přístup: *pre-event* (oznámení), *main-event* (vlastní event) i *after-event* (aktivity následující po eventu) (Šindler, 2003, s. 63).

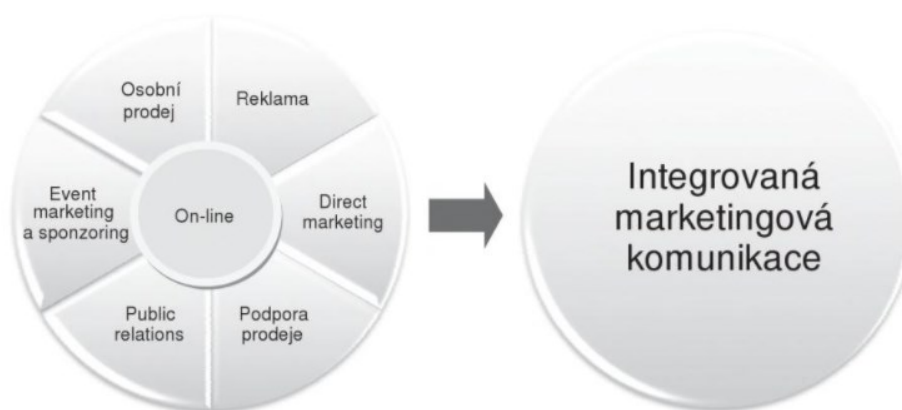
7) Integrovaná komunikace

Event je třeba propojit s dalšími nástroji komunikačního mixu (Erber, 2005, s. 88-92), což je konkrétněji představeno v následující podkapitole.

2.1 Integrovaný event marketing

Základním aspektem pro efektivní event marketing je specifikum synergie – firma musí EM integrovat do své komunikační strategie a zařadit jej vhodně do svého komunikačního mixu. Obdobně jako ostatní nové trendy v MK, EM slouží pouze jako doplňující nástroj ke klasickým nástrojům MK, nemůže se tedy vyskytovat samostatně. Díky cíleně zaměřené strategii eventových aktivit a zakomponování do komunikační strategie firmy dochází ke zvýšení synergického efektu v komunikaci firmy, která má následně vyšší účinek. V odborné literatuře se pro tento jev ujal termín *integrováný event marketing*. Jak bylo již naznačeno v předchozí kapitole, event marketing zaujímá v současnosti v mnoha firmách a společnostech důležitou roli v komunikačním mixu. Vedle synergického efektu v komunikaci je důvodem obliby event marketingu rovněž fakt, že představuje vhodný nástroj pro podpoření emocionální komunikace firmy, která je přítomna i v dalších nástrojích komunikačního mixu. V neposlední řadě integrovaná komunikace snižuje celkové náklady (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 41). Z hlediska marketingové komunikace by se pro efektivní event marketing mělo využívat všech dostupných komunikačních kanálů a také firemní CRM (Jurášková, 2009, s. 145).

Jak uvádějí Karlíček a Král (2011, s. 193) „v marketingové praxi neexistují mezi jednotlivými komunikačními disciplínami a nástroji ostré hranice. Disciplíny a nástroje se v realitě vzájemně prolínají, doplňují a někdy dokonce i překrývají.“



Obrázek 2: Integrovaná marketingová komunikace

Zdroj: Karlíček a Král, 2011, s. 193

Hesková a Štarchoň (2009, s. 42-43) ve své knize dávají příklady integrovaného event marketingu s dalšími komunikačními nástroji:

- a) **EM a reklama** – častá kombinace, která může přinést velký multiplikační a synergický efekt. Díky reklamě jsou recipienti informováni o plánovaném eventu. Platí zde přímá úměra – čím vyšší informovanost recipientů, tím více lze očekávat, že budou naplněny cíle *promotion* kampaně. Pro úspěch je však zásadní také správné načasování eventu a rovněž volba vhodného reklamního sdělení.
- b) **EM a podpora prodeje** – tato kombinace je využívána na základě taktických cílů. Event se např. může konat přímo na místě prodeje.
- c) **EM a direct marketing** – direct marketing představuje zásadní nástroj realizace event marketingu. Jedná se o budování silných osobních vazeb s cílovou skupinou spojené s vyvoláváním emocí. Z toho důvodu může výrazně ovlivnit samotnou účast zákazníků na plánovaném eventu. Do této skupiny se rovněž řadí kombinace EM s direct mailingem (rozeslání osobních pozvánek na akci).
- d) **EM a public relations** – zde se vychází ze společného cíle těchto nástrojů MK, a to budování dlouhodobých vztahů s veřejností. Komunikace je orientovaná na emoce, vnímání značek a produktů. PR tak využívá eventové aktivity za účelem budování pozitivního image firmy. Důležitým aspektem jak pro EM, tak PR je znalost spotřebitelského chování a osobní komunikace se zákazníky. Pro budování pozitivních vztahů s veřejností se u masových eventů velice často využívá kombinace EM se

sponzoringem (zejména u sportovních a kulturních akcí). Do této skupiny lze rovněž zařadit propojení EM s veletrhy a výstavami, které bývají velmi finančně náročná.

Event marketing je dobrým nástrojem managementu pro budování loajality, zvyšuje povědomí o značce a má také roli při formování image firmy. V kombinaci s interní komunikací se podílí na týmovém klimatu ve firmě a má pozitivní vliv na firemní kulturu a loajalitu zaměstnanců (Jurášková, 2009, s. 145).

V odborném článku „*The use of event marketing management strategies*“ autoři (Daniel, Bogdan a Daniel, 2012, s. 5409-5413) shrnuli základní tipy pro efektivní event marketing:

- Eventy by měly být co nejinteraktivnější a co nejpoutavější
- Na závěru akce by měli účastníci dostat propagační dar, který jim bude akci připomínat, dále je efektivním prostředkem udělení slev na koupi produktů/služeb, poskytnutí vzorků přímo na akci, soutěže oceněné výhrou
- Propagovat akci co nejintenzivněji, oslovit cílové skupiny prostřednictvím komunikačních kanálů
- Využít direct marketing a „pokrokový komunikační program“, odhalit výhody, které účastníci akce budou mít
- Při propojení EM se sponzoringem, podporovat „dobrou věc“ sociálním/ušlechtilým způsobem, aby to působilo přesvědčivě a realisticky, zobrazit konkrétněji, že finanční/materiální pomoc dostanou lidé, kteří ji doopravdy potřebují
- Klást větší důraz na ochranu životního prostředí
- Event organizovat na dostupných místech s dostatečnou kapacitou a dostatečným počtem parkovacích míst
- Více se věnovat detailům při poskytování prezentací účastníkům, přicházet s inovativními nápady a tématy s vysokou mírou novosti
- Dodržovat předem stanovený harmonogram eventu
- V nabídce (stravování) zohlednit potřeby všech účastníků -> např. možnost vegetariánského pokrmu
- Zajistit co nejlepší ozvučení, příjemnou hudbu, co nejlépe připravené řečníky, klást důraz na klíčové sdělení – předat ho jednoduchou cestou
- Zajistit příležitost a vhodné prostředí pro networking

2.2 Jak na event marketing – plánování, realizace, controlling

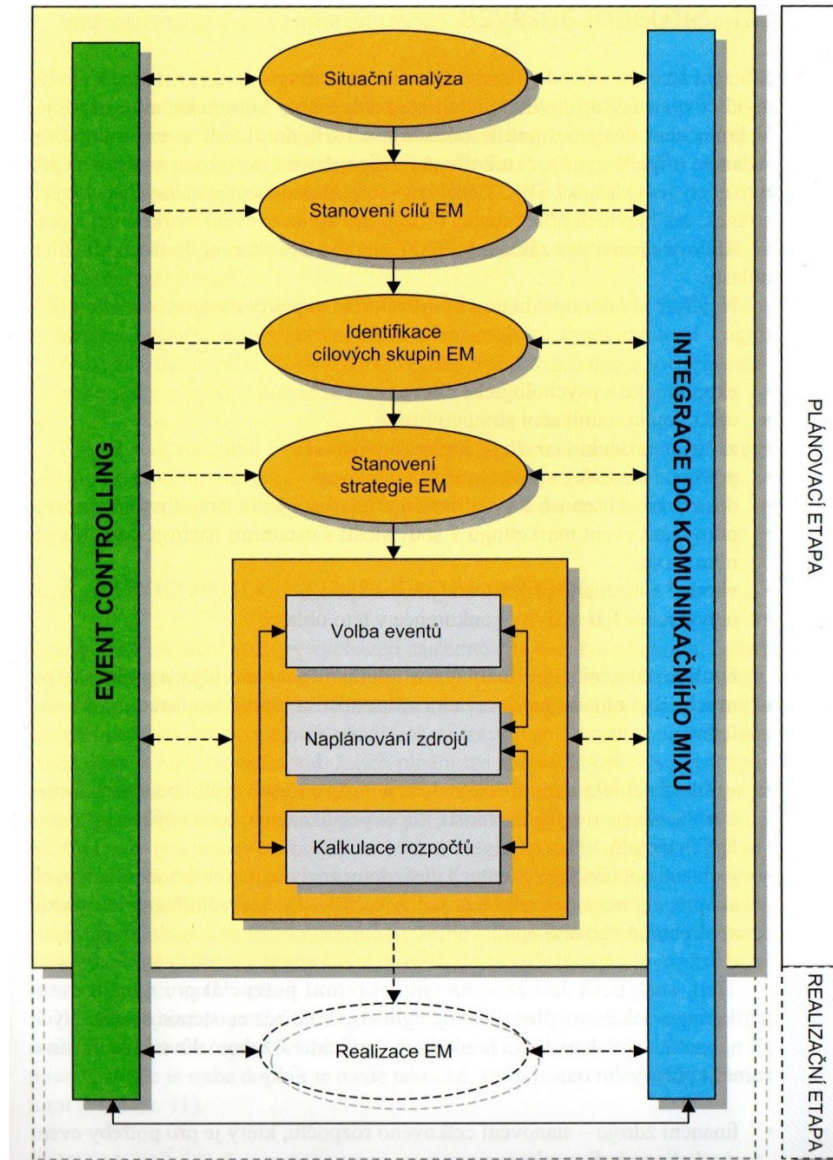
Pokud nechce firma pouze uspořádat akci, ale chce profitovat z event marketingu, pak se neobejde bez systematického strategického plánu (Erber, 2005, s. 61). Jak již bylo naznačeno výše, pro *brand management* je stěžejní porozumět potřebám zážitků cílové skupiny, stejně jako disponovat hlubokou znalostí hodnot značky, které mají být prostřednictvím eventů zprostředkovány. Pro tvorbu kreativní marketingové strategie je nejdůležitější mít nadhled, jakousi kritickou představivost, jež umožní tyto zásadní aspekty zkombinovat, a sestavit tak ideální platformu pro event plán značky / firmy (Whelan a Wohlfeil, 2006, s. 326).

Pro úspěšný event je začít s přípravou eventů včas a při plánování vycházet ze strategie firmy, image a cílů. Při plánování je třeba si také ověřit, zda je vybraný termín pro vybranou cílovou skupinu vyhovující. V rámci firmy musí dobře fungovat interní komunikace, aby dokázala vtáhnout zaměstnance do přípravy eventů (Jurášková, 2009, s. 145).

V praxi marketéři postupují dle základního schématu. Jednotlivá rozhodnutí nesmí probíhat izolovaně, nýbrž z perspektivy integrovaného event marketingu v rámci komunikačního mixu. Je třeba brát rovněž na zřetel, že u kontroly účinnosti a výsledků eventů mluvíme o kontinuálním procesu. Koncepční plán obsahuje následující kroky (Erber, 2005, s. 61):

- Situační analýza
- Stanovení cílů eventů
- Identifikace cílových skupin eventů
- Stanovení event-marketingové strategie
- Integrace do komunikačního mixu
- Stanovení rozpočtu pro event-marketingový plán
- Plánování zdrojů
- Kontrola účinnosti a výsledků jednotlivých eventů

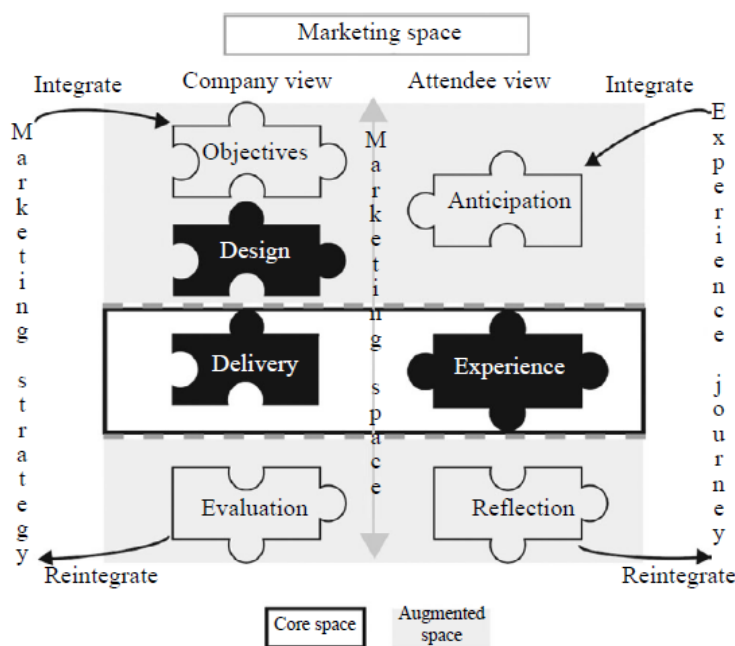
Plánování event marketingového projektu znázorňuje následující schéma, které zdůrazňuje důležitou úlohu event controllingu a integraci do komunikačního mixu po celou dobu procesu, tzn. v plánovací i realizační etapě.



Obrázek 3: Plánovací proces event marketingu

Zdroj: Šindler, 2003, s. 45

Hlubší vhled do této problematiky nabídne níže přiložené schéma tzv. *marketing space*, které však kromě plánovací, realizační a kontrolní fáze organizace zobrazuje pohled na event ze strany účastníka akce:



Obrázek 4: Marketing space framework

Zdroj: Crowther, 2011, s. 74

Pohled firmy / společnosti na eventy sestává z těchto částí: *objectives* (cíle eventů), *design* (event design), *delivery* (provedení eventů) a *evaluation* (vyhodnocení eventů), což celkově udává marketingovou strategii. O cílech bude řeč níže, řadí se sem např. povědomí o značce, zaujetí médií a *word of mouth*, prohloubení vztahů aj. Pod pojmem *event design* si představme určení vhodných platform eventů pro naplnění stanovených cílů. Řadíme sem např. výstavy, semináře, uvedení produktů, sponzoring dalších eventů, eventy s charitativním účelem, roadshow, veletrhy, slavnostní předávání cen apod. (Crowther, 2011, s. 73-77).

Na druhé straně pohled účastníka neboli zážitková cesta se skládá z těchto kroků: *anticipation* (očekávání), *experience* (zážitek), *reflection* (reflexe). Právě očekávání účastníků představuje pro organizátora (firmu) riziko. Pokud by provedení eventů kleslo pod očekávání účastníka, pak by byly výrazně ohroženy nejen cíle, ale i image firmy (Crowther, 2011, s. 73-77). Situaci zároveň ztěžují specifické znaky marketingu služeb, které platí také pro event marketing: nemateriální charakter, neoddělitelnost, variabilita a neskladovatelnost služeb (Cibáková, Rózsa a Cibák, 2008, s. 27-28). Jelikož mají eventy stejně vysoké riziko, jako potenciál (Crowther, 2011, s. 80), musí firma event plán sofistikovaně připravit.

2.2.1 Marketingová situační analýza

Každé strategické systematické plánování zakládá na situační analýze, z níž se následně odvozují cíle, což platí i pro oblast event marketingu (Erber, 2005, s. 63-64).

Úkolem marketingové situační analýzy je zkoumat marketingovou situaci daného subjektu na trhu a jeho pozici v konkrétním prostředí z hlediska tří časových horizontů: „dosavadní vývoj, současný stav, odhad možného budoucího vývoje“. Výsledky situační analýzy představují podklad pro určení marketingových cílů, strategií a přípravu marketingových plánů (Kozel et al., 2006, s. 38).

Základní nástroj pro situační analýzu představuje SWOT analýza, hodnotící silné (*Strengths*) a slabé (*Weaknesses*) stránky firmy (interní vlivy), ale také příležitosti (*Opportunities*) a hrozby (*Threats*) vyplývající z konkrétního trhu a daného makroprostředí (externí vlivy) (Erber, 2005, s. 63-64). Firma by se měla snažit omezit slabé stránky, podpořit silné stránky, využít příležitosti a chránit se proti eventuálním hrozbám (Kozel et al., 2006, s. 39).

V souvislosti s plánováním eventů firmu tedy zajímají tyto ukazatelé (Erber, 2005, s. 63-64):

Komunikační faktory (interní)

V souladu s komunikačním mixem firmy je třeba se zamyslet nad jednotlivými komunikačními aspekty spojenými s eventy:

- Ekonomické a psychologické cíle, celková komunikační strategie firmy a umístění produktu na trhu včetně image a povědomí
- Event specifické aspekty jako je orientace na zážitek, zastřešující témata
- Zhodnocení aktuálních event-marketingových aktivit (typy eventů, specifikace)

Situační faktory (interní)

Aby mělo strategické plánování smysl, musí mít firma pro eventy finanční i lidské zdroje:

- Finanční zdroje: Jaký rozpočet má firma pro event marketing k dispozici?
- Lidské zdroje: Dostačují lidské zdroje kvalitativně i kvantitativně (myšleno know-how, pracovní síla, časová kapacita)? Na základě toho se zvažuje možnost / nutnost *outsourcingu*.

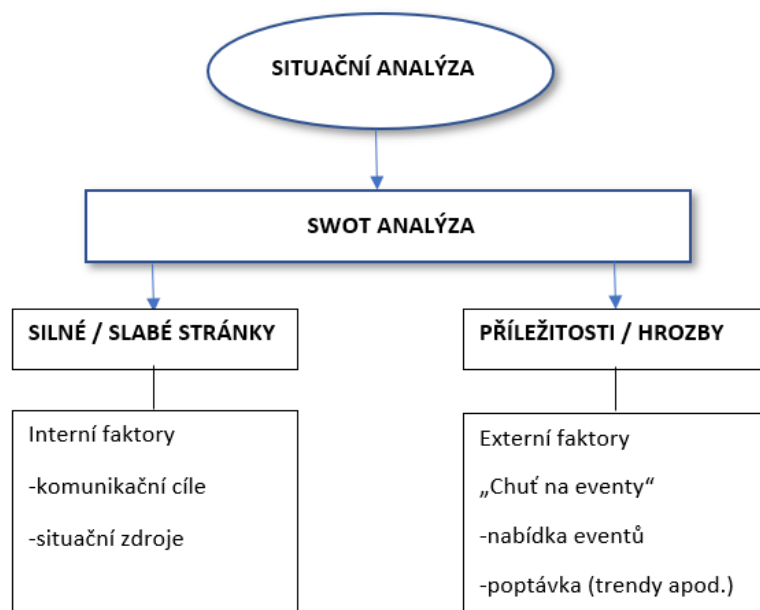
Nabídka eventů a poptávka po eventech (externí faktory)

Při plánování eventů firma musí zmapovat faktory, které u cílových skupin vyvolávají touhu po akcích, ale i ty, které způsobují přesycení akcemi.

- Na straně nabídky: poměr nákladů a přínosů, poměr ceny a výkonu, alternativní scénáře k událostem, aktivity konkurence
- Na straně poptávky: hodnoty, přání a potřeby cílových skupin v souvislosti s akcemi (volnočasové aktivity, trendy, životní styl)

(Erber, 2005, s. 63-64)

SWOT analýzu event marketingu znázorňuje následující schéma:



Obrázek 5: SWOT analýza pro event marketing

Zdroj: vlastní dle Erber, 2005, s. 65

Na základě SWOT analýzy firma zhodnotí, zda event marketing dokáže za stávající situace naplnit předpoklady firmy. SWOT analýza má tedy rozhodnout o tom, jestli bude firma event marketing realizovat. Pro finální rozhodnutí je třeba zodpovědět tyto otázky:

- „Může za daných okolností event marketing naplnit marketingové a komunikační cíle firmy?“
- „Má firma dostatečný finanční a lidský potenciál k uskutečnění celého event marketingového procesu?“
- „Dokážou zjištěné příležitosti a silné stránky event marketingu potlačit nalezené slabé stránky a případné hrozby?“ (Erber, 2005, s. 63-65)

2.2.2 Cíle

Smysl pořádání událostí tkví především v komunikaci značky, sdělení jejího poselství, posilování povědomí o značce či firmě (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 105). Event marketing je součástí vztahového marketingu, přičemž jeho základním poselstvím na trhu B2C je prostřednictvím emocí získat důvěru zákazníka, kterou je třeba udržet a dále rozvíjet. Zákazník s kladným vztahem k společnosti je pro firmu výhodný, neboť je často ochoten za firmou nabízené zboží a služby připlatit a díky emotivnímu poutu lépe toleruje případné drobné chyby či prohřešky firmy. Kromě toho zákazník, jenž firmě důvěřuje, mnohdy přivádí firmě nové zákazníky díky pozitivnímu doporučení (Jurášková, 2009, s. 143). V takovém případě lze hovořit o tzv. *Word of Mouth Marketingu* (WOMM)³.

Cíle EM se odvozují od situační analýzy. Rámcově na ně lze nahlížet z hlediska času jako na tzv. *pre-event*, *main-event* a *after-event*. Cíle eventů se v praxi rovněž dělí na kontaktní, ekonomické a komunikační cíle (Erber, 2005, s. 66).

Kontaktní cíle – pro EM je zásadním aspektem vytváření kontaktů mezi cílovou skupinou a organizátorem, které zároveň slouží k naplnění základního úkolu EM: tvorba silné vazby mezi značkou, produktem či službou a cílovou skupinou. Spadají proto do *cílů taktických* (Šindler, 2003, s. 47-48). Právě díky vytváření kontaktů se daná cílová skupina může eventu zúčastnit a je tedy nutností ve fázi „pre event“. Je zcela běžné, že ne všichni, kteří dostali pozvánku na akci, nebo se na ni přihlásili, se akce ve výsledku také zúčastní. Proto by se firma měla soustředit jak na čísla odeslaných pozvánek, na čísla přihlášených, tak na čísla finálních účastníků (Erber, 2005, s. 66).

Finanční cíle – Zásadní ekonomické ukazatelé, mezi něž patří růst zisku, obrátu, nebo vyšší tržní podíl mají u EM pouze marginální roli. Důvodem je v rámci eventů velice obtížná měřitelnost naplnění těchto cílů. Často se objevují externí vlivy, které mohou výsledek ovlivnit. Pozitivní výsledek může navíc dorazit až v dlouhodobějším horizontu. U finančních cílů eventů se tedy spíše sleduje dodržení naplánovaného rozpočtu, případné sponzorské příspěvky a zisky z doplňujících služeb a *merchandisingu* (Šindler, 2003, s. 66).

³ *Word of Mouth Marketing*: marketing orientovaný na „vyvolání efektu ústního šíření „reklamy“ mezi samotnými zákazníky“ (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 29)

Komunikační cíle – Hlavní cíl EM představuje vyvolání komunikačních účinků, jako je efekt na zapamatování a proměna spotřebitelského chování prostřednictvím emocionálních prožitků. V ideálním případě podněty a signály na účastníky zapůsobí a uchovají si také v paměti klíčové sdělení eventu. Komunikační cíle můžeme orientačně rozdělit do následujících skupin (Erber, 2005, s. 68-69):

- **Kognitivně orientované cíle:**
 - seznámení s novými produkty
 - zprostředkování zásadních informací o produktech/značkách
- **Afektivně orientované cíle:**
 - aktivace vnímání
 - emocionální prožití firmy/produktů/značek
 - integrace značek a jejich obsahů do zážitkového světa recipientů
 - pozicování (firmy, značky) prostřednictvím emocí
 - vytváření, péče a transformace image společnosti/značky
 - dosažení důvěryhodnosti (firmy/značky) díky dialogu se zákazníky
 - uspokojování komunikačních potřeb cílových skupin
 - vytváření vztahu se zákazníkem a následné péče prostřednictvím kolektivních prožitků

Základní dělení cílů znázorňuje toto schéma:



Obrázek 6: Základní dělení cílů event marketingu

Zdroj: vlastní dle Šindler, 2003, s. 48

Při kombinaci typu účinků s časovým horizontem můžeme nad komunikačními cíli uvažovat následovně (Erber, 2005, s. 69-70):

- **Bezprostřední účinky na chování recipientů po „main event“:**
 - Pozorovatelné chování zvenčí: tvorba kontaktu, dialog/interakce
 - Vnitřní, nepozorovatelné chování: pozornost, aktivace, připravenost na navázání kontaktu
- **Dlouhodobě trvající účinky na zapamatování:**
 - Povědomí o značce
 - Vybavení značky při působení stimulu
 - Názory
 - Emocionální pouto
- **Finální spotřebitelské chování**
 - Nákupní zájem
 - Provedení nákupu

Od stanoveného cíle se odvíjí samotný program eventů, ale rovněž způsob, jak měřit komunikační úspěšnost eventů (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 105).

2.2.3 Cílová skupina

S cíli jednotlivých eventů se těsně pojí cílové skupiny. Čím přesněji se cílová skupina nadefinuje, tím individuálněji lze jednotlivé eventy vykomunikovat, čímž se také zvyšuje pravděpodobnost naplnění cílů (Erber, 2005, s. 70-71). Jelikož EM staví na přímé a osobní komunikaci, je vhodné zvolit homogenní skupinu recipientů. Tuto myšlenku výstižně vyjádřila Lattenberg (2010, s. 16): „Nejjednodušeji se nám bude připravovat akce pro úzce vymezenou skupinu, u které známe jejich očekávání a víme, jak jim podat potřebné informace.“ Také Crowther (2011, s. 71) zdůrazňuje přesné cílení: „Od pozvánek, až po event design, eventy reprezentují vysoce cílenou komunikační formu.“

Cílové skupiny se v EM v první řadě dělí na **primární** (cíloví recipienti, pro něž se event pořádá, a kteří se jej zúčastní, tato skupina je klíčová, protože reálně prožije event) a **sekundární** (recipienti, kteří se sice eventu nezúčastní, ale klíčové sdělení dostávají zprostředkovaně, např. prostřednictvím médií). Po základním dělení následuje mikrosegmentace, která by měla co nejvíce korespondovat s cíli EM a s celkovou komunikační strategií firmy. Při selekci homogenní cílové skupiny by se firma měla soustředit na optimální poměr mezi velikostí eventů a stanoveným rozpočtem. Cílové skupiny dále dělíme na **interní** (zaměstnanci

firmy, vlastníci firmy aj.) a **externí** (zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, žurnalisté, média, názoroví vůdci aj.) cílové skupiny (Šindler, 2003, s. 50-51).

Dále se cílová skupina identifikuje dle čtyř hledisek: dle úrovně vztahu ke značce/produktu/službě/firmě, dle socio-ekonomických a demografických kritérií, dle chování recipientů a emocionálních kritérií. Z hlediska **úrovně vztahu ke značce/produktu/službě/firmě** hovoříme o pozitivně, neutrálně či negativně naladěných recipientech – většinou se pro EM volí pozitivně naklonění recipienti. Do **socio-ekonomických a demografických kritérií** náleží klasická segmentační kritéria, tj. pohlaví, věk, rodinný stav, bydliště, vzdělání, povolání, příjem, životní cyklus rodiny a sociální třída. Z hlediska **chování recipientů** se míní spotřební a nákupní chování a také chování recipientů v souvislosti s uplynulými eventy. Podstatné je však také sledovat současné trendy (Šindler, 2003, s. 51-53). V segmentační teorii se často setkáváme s pojmem *behaviorální segmentace*, kdy jsou kupující rozděleni do segmentů dle znalostí, postojů, použití produktu či odezvy na produkt. (Kotler et al., 2007, s. 472). Pod **emocionálními kritérii** se rozumí životní styl, způsob naplňování volného času, zájmy, zvyklosti a postoje, sklony k prožitkům a žebříčky hodnot. Právě emocionální kritéria sehrávají při identifikaci cílových skupin eventů zásadní roli (Šindler, 2003, s. 51-53). Konvenční označení pro emocionální kritéria v rámci segmentace trhu jsou tzv. *psychografická kritéria* (Kotler et al., 2007, s. 470).

2.2.4 Strategie event marketingu

Strategie event marketingu udává celkový koncept EM a směr, kterým se bude ubírat. Jedná se o střednědobé a dlouhodobé plány firmy, které mají vliv na její chování. Tyto plány se týkají měřítek pro zinscenování a počtu a typů eventů, prostřednictvím nichž se firma bude snažit naplnit zvolené cíle EM. V rámci strategie se řeší 6 základních dimenzí: objekt EM (značka, produktová řada, či celá firma), definování klíčového sdělení EM, výběr cílové skupiny EM, intenzita eventů, typologie eventů a samotná inscenace eventů (Šindler, 2003, s. 54).

Marketingovou strategii můžeme dělit na základě formálního členění a obsahového členění, což znázorňují následující tabulky. V praxi se uvedené strategie libovolně kombinují, a to vždy v souladu s aktuální situací a potřebami firmy (Šindler, 2003, s. 57).

Tabulka 1: Event marketingové strategie z hlediska obsahového členění

Zdroj: vlastní dle Šindler, 2003, s. 56

Strategie z hlediska formálního členění	Počet eventů	Počet cílových skupin	Cíl	Předpoklady
Koncentrovaná strategie standardizace	menší	menší	Oslovit malé homogenní CS jedním či několika eventy	Výborná znalost cílové skupiny
Diverzifikovaná strategie standardizace	větší	menší	Zasáhnout ne zcela homogenní CS různými tematickými eventy	Cílová skupina není zcela homogenní, čekáme velkou návštěvnost, ale není jasná představa o složení CS
Koncentrovaná strategie diferenciac	menší	větší	Oslovit jedním či několika eventy co nejvíc CS	Dobrá znalost všech CS -> náročná strategie
Diverzifikovaná strategie diferenciac	větší	větší	Oslovit co nejvíce CS prostřednictvím pestré škály eventů	Dobrá znalost velmi úzkých a přesně definovaných CS, k dispozici velký rozpočet -> vysoká účinnost, velká finanční náročnost

Tabulka 2: Event marketingové strategie z hlediska obsahového členění

Zdroj: vlastní dle Šindler, 2003, s. 57

Strategie z hlediska obsahového členění	Stručná charakteristika	Cíl
Zaváděcí strategie	Představení nového produktu/služby/značky do konkrétního tržního segmentu	Vyvolat pozitivní emoce, zprostředkovat informace
Cíleně rozvíjející strategie	Prohlubování vztahů se stávajícími CS, oslovení nových CS, rozšiřování počtu recipientů stávajících CS	Získat nové zákazníky či upevnit vztah se stávajícími
Imagové strategie	Zprostředkování hodnot značky/firmy	Vytvořit silné pozitivní pouto mezi značkou/produktem/službou a vybraným zážitkem
Na zážitky orientované strategie	Aktivní zapojení účastníků do akce vyvolávající silné emoce	Umožnit účastníkům „prožít“ značku

2.2.5 Plánování zdrojů

V dalším kroku přípravy eventů může firma začít plánovat zdroje. Hovoříme o třech druzích zdrojů: **lidské**, **hmotné** a **finanční**. U lidských zdrojů se firma zamýšlí nad celkovým počtem interních zaměstnanců, které má pro event marketingové aktivity k dispozici, přičemž zhodnotí jejich know-how a zkušenosti s eventy. Je třeba spočítat všechny nutné profese a zvážit, zda se budou využívat rovněž externí konzultanti. Na základě velikosti a náročnosti jednotlivých eventů zvažuje také, zda event případně svěřit event marketingové agentuře. V neposlední řadě je nutné myslet na záložní personál (Šindler, 2003, s. 68-69). Pro efektivní fungování realizačního týmu je stěžejní jasně rozdělit role, přiřadit zodpovědné osoby k jednotlivým deadlineům a také zvolit mluvčího, který bude komunikovat s dodavateli. Obdobně důležitou pozicí je osoba, která celkový proces kontroluje (Lattenberg, 2010, s. 42).

Pod pojmem hmotné zdroje se rozumí všechny prostředky pro realizaci eventů. Jedná se zejména o prostory potřebné pro realizaci eventů včetně vybavení, infrastruktury, techniky, dopravy, cateringu, ubytování aj. Firma si rovněž vyčlení finanční zdroje na komunikaci eventů. Při plánování finančních zdrojů je stěžejní plánovat event s dostatečným předstihem (Šindler, 2003, s. 68-69).

Stanovení rozpočtu

Program eventů lze začít plánovat až v ten moment, kdy je dán rozpočet (Lattenberg, 2010, s. 36). Stanovit rozpočet na EM není jednoduchým úkolem, neboť některé výdaje nelze předem přesně odhadnout. Většinou je tedy určena horní hranice, kterou organizátoři nesmí přesáhnout. Nejprve se na základě event marketingové strategie předloží optimální celkový rozpočet. Poté firma zkalkuluje dostupnost finančních zdrojů a pokud má k dispozici méně financí, pak se upraví celková event marketingová strategie, např. dojde ke snížení počtu plánovaných eventů. Následně již dochází k rozdělování celkového rozpočtu do jednotlivých eventů (Šindler, 2003, s. 69-71).

Při rozdělení rozpočtu na jednotlivé eventy je vhodné postupovat podle priorit a dle cílových skupin. Erber (2005, s. 114) dělení rozpočtu komentuje přeneseně takto: „Event, který „přinese“ nejvíce, získá největší část koláče.“ Poté se postupuje již do rozpadu rozpočtů do jednotlivých skupin nákladů:

- Náklady na plánování a personál (vlastní zaměstnanci, případně agentura/odborní poradci, pre-testy)

- Náklady na přípravu (*pre-event* fáze – tisk a distribuce pozvánek, náklady na reklamu, tisk POS materiálů)
- Náklady na realizaci (*main-event* fáze – pronájmy prostor, vybavení, účinkující, catering, ubytování, doprava, pojištění)
- Následné náklady (*after-event* fáze – úklid, provedení průzkumu či direct mailing) (Šindler, 2003, s. 69-71)

2.2.6 Event controlling

Posledním krokem v systematickém strategickém plánování EM je tzv. event controlling. Nejedná se však pouze o následnou kontrolu výsledků a zhodnocení, jak event probíhal, nýbrž o kontinuální proces kontroly účinnosti a efektivnosti EM ve fázi *pre-event*, *main-event* a *after-event* (Erber, 2005, s. 114-116).

Šindler definuje úlohu event controlling: „Kontrola event marketingu je založena na porovnání jednotlivých realizovaných aktivit, respektive aktuálního stavu událostí se stanovenými cíli a předpoklady před začátkem eventu“ (Šindler, 2003, s. 96). Event controlling se stává zásadním dokladem event managera či event marketingové agentury, neboť na základě toho může přednést výsledky managementu. Nadřazeného otázkou zní: „Vyplatí se investovat do event marketingu, nebo rozpočet přesuneme raději opět do klasické reklamy, PR a direct marketingu?“ Pro zodpovězení této otázky je klíčový právě event controlling (Erber, 2005, s. 114-116).

Event controlling má funkci **evaluační**, kdy deskriptivně udává, zda bylo či nebylo úspěchu dosaženo. Druhá funkce – **diagnostická**, má explikativní charakter, tedy snaží se vysvětlit úspěch či neúspěch (Šindler, 2003, s. 97).

Předběžná kontrola (*pre-event* fáze)

V předběžné kontrole se přezkoumává správnost rozhodnutí, k němuž došlo během plánování event marketingové strategie. Zejména se v této fázi zaměřuje na analýzu cílové skupiny. Posuzují se přání a potřeby a emocionální prožívání jednotlivců z řad cílové skupiny, které se porovnávají s reálnými průzkumy. V předběžné kontrole by měl event specialista zhodnotit, zda jsou naplánované event marketingové aktivity opravdu nejvhodnějším řešením a zda je optimálně naplánován synergický efekt integrovaného EM (Šindler, 2003, s. 101).

Dílní body předběžné kontroly lze dělit následovně (Erber, 2005, s. 114-116):

- Zhodnocení vlivu na positioning prostřednictvím obsahu (kreativní myšlenka v souladu s plánovaným sdělením)
- Posouzení naplánované inscenace (multisenzitivní stimuly, dramaturgie eventů, jednotlivé fáze)

Průběžná kontrola (*main-event* fáze)

Během průběžné kontroly se kontinuálně kontroluje realizace (inscenace) eventů. Event specialista sleduje jednotlivé kroky event marketingového procesu z hlediska časové a obsahové posloupnosti. Na základě průběžné kontroly by měly být odhaleny případné chyby a nedorozumění v realizačním týmu, proto je velice důležité ji provádět důsledně. Hodnotí se jak výkon jednotlivců, tak souhra celého týmu s ohledem na dodržování termínů a propojení aktivit (Šindler, 2003, s. 101-102).

Realizaci eventů hodnotíme z následujících hledisek:

- Emocionální – hloubka prožívání jednotlivých částí programu
- Aktivační – vtáhnutí účastníků do děje
- Interaktivní/vyvolání dialogu
- Umožnění multisenzitivního prožití značky (vizuální provedení, akustické apod.)

Při hodnocení se rovněž přihlíží na počet přihlášených a zúčastněných

(Erber, 2005, s. 119).

Následná kontrola (*after-event* fáze)

Následná kontrola je zásadní částí event controllingu. Jedná se o vyhodnocení účinků eventů. Při vyhodnocování se zejména sledují komunikační účinky (Šindler, 2003, s. 102-103). Na základě následné kontroly se určuje, do jaké míry byly splněny stanovené cíle. Důležitým aspektem je vysvětlení úspěchu, případně neúspěchu daného eventů. Jak již bylo vysvětleno, EM se zaměřuje zejména na emocionální rovinu spotřebitelů. Při následné kontrole se tedy zkoumají případné změny hodnot a chování cílové skupiny. V rámci EM se rozlišuje při následné kontrole otázka naplnění ekonomických a komunikačních cílů (Šindler, 2003, s. 102-103).

- **Ekonomické (kvantitativní cíle)** – tato kontrola vyhodnocuje ekonomickou efektivnost zvoleného eventů. Sledují se kvantitativní ukazatelé, jako zvýšení, nebo snížení obrátu či tržního podílu. Nicméně, vyhodnocení ekonomické efektivnosti je v případě event marketingu ještě složitější než u klasických komunikačních nástrojů.

Je to především z důvodu, že účinky event marketingu se projevuje s dlouhodobým komunikačním efektem, přičemž změna vnímání značky či nákup mohou přijít s výrazným časovým odstupem od konané akce. Zadruhé pak v důsledku integrovaného event marketingu je velmi složité, až spekulativní, procentuálně rozdělovat účinky jednotlivých komunikačních nástrojů (Šindler, 2003, s. 103).

Z ekonomického hlediska je však nedílnou součástí závěrečné zprávy vyhodnotit rozpočet, což management zajímá (Lattenberg, 2010, s. 201).

- **Komunikační (kvalitativní cíle)** – klíčovou kontrolou účinků event marketingu je tedy vyhodnocování naplnění komunikačních cílů. Úspěšný event dokáže ovlivnit postoje a chování cílové skupiny. Rozdělují se tři základní roviny: „rovina zážitků (zážitek z eventu a zážitek spojený se značkou); časová rovina (momentální reakce, dlouhodobé účinky, finální chování) a rovina vnímání (emocionální působení a úroveň zapamatování)“ viz kapitola 2.2.2. Změna postojů cílové skupiny se může projevovat v proměně povědomí, znalostí, preferencí, postojů či chování (Šindler, 2003, 102-115). Právě názory, postoje a doporučení ze strany účastníků poskytnou zpětnou vazbu, kterou lze využít při plánování dalších eventů (Lattenberg, 2010, s. 201). Zatímco hodnocení samotného eventu představuje zejména momentální reakce účastníků, vliv zážitku na zapamatování a vnímání značky je především dlouhodobá reakce (Šindler, 2003, s. 104-105).

Z praktického hlediska se doporučuje v rámci následné kontroly zaměřovat především na komunikační cíle a až v druhé řadě kontrolovat ekonomické cíle. Jak již bylo výše předesláno, komplexní zhodnocení eventu následnou kontrolou má stěžejní úlohu v tom, že „jde o jediný způsob, jak deklarovat managementu společnosti účel-nost vynaložených finančních prostředků a obhájit budoucí pozici event marketingu“ (Šindler, 2003, s. 103-115).

3 SPOROVNÍ MARKETING

3.1 Sport v ČR a trh se sportovními značkami

Již v roce 2004 byly zaznamenány tendence zvyšujícího zájmu o sportovní zboží a čím dál tím náročnějšího zákazníka při nákupu sportovního zboží. Dvořáková (2005, s. 7-8) hovořila o zvyšujícím se trendu sportování v ČR, což je úzce spojené také s finančními možnostmi.

Dle průzkumu Českého statistického úřadu (ČSÚ) z roku 2014 v ČR sportovala (fitness či rekreační fyzické aktivity alespoň jednou týdně nejméně 10 min vkuse) přibližně třetina populace. „Nejvíce sportovně aktivní jsou mladí lidé ve věku 15-24 let – přibližně 68 % z nich se pravidelně věnuje sportu. Před dosažením 35 let se sportu věnuje stále více než polovina populace a zapojení do sportovních aktivit s přibývajícím věkem dále klesá. Nejméně aktivní jsou pak starší lidé ve věku nad 65 let – ve věkové kategorii 65-74 let se sportu věnuje 12,5 % a v kategorii 75+ pak 5,6 % populace“ (ČSÚ, 2019, s. 18). Pro diplomovou práci je stěžejní zvyšující se trend skialpinismu v české populaci, což je zobrazeno v praktické části.

Co se týče sportovního vybavení a oblečení, kromě funkčnosti je důležitým aspektem zejména pro mladší generace také design. Značky rozšiřují své portfolio do šířky i do hloubky, aby tak mohly zákazníkům nabídnout komplexní výbavu. Zároveň se prohlubuje konkurenční boj, neboť na trh vstupuje stále více výrobců a značek. Konkurenční boj prohlubují také klasické módní značky rozšiřující své kolekce o sportovní zboží (Dvořáková, 2005, s. 7-8).

3.2 Sportovní marketing

Sportovní marketing či *marketing sportu* zahrnuje všechny formy využití sportu za účelem prodeje zboží a služeb. V zásadě se vytvořily dva hlavní směry: 1. marketing sportu, který je spojený přímo s marketingem sportovních výrobků a služeb přímo pro zákazníky ve sportu (marketing sportovních soutěží, akcí a sportovní výbavy a sportovních služeb) a 2. marketing prostřednictvím sportu, tedy marketing jiných produktů a služeb pro jiné zákazníky za využití propagace sportu (využívá se oslovení sportovních fanoušků) (Nová et al., 2016, s. 133-134). Diplomová práce se zabývá prvním případem sportovního marketingu, tedy v případě Harfasportu se jedná o maloobchodní specializovanou prodejnu se sportovním vybavením a oblečením, podrobněji v praktické části.

Pokud se hovoří o *sportovním produktu*, pak se pod tím chápé „komplexní balíček hmotných a nehmotných komponentů“ (Nová et al., 2016, s. 150). Tento pojem zahrnuje participační/účastnický sport, divácký sport, vybavení a oblečení, reklamní zboží (klubové dresy), sportovní zařízení (rekonstrukce kurtů), komplexní manažerské a marketingové profesionální služby (řízení balíčků sportovního cestovního ruchu), sportovní mediální firmy (časopisy o sportech), servisní firmy (péče o hřiště), rekreační aktivity („sportovní produkty realizované jako participační sport“). Sportovní produkt tvoří tedy dvě části: materiální položky (sportovní potřeby, vybavení aj.) a prostředí poskytované služby či produktu (školení, sportovní fyzioterapie aj.) (Nová et al., 2016, s. 150).

Co se týče marketingu sportovních služeb, podléhají stejným specifikům služeb, tedy nemateriálnímu charakteru, neoddělitelnosti, variabilitě a neskladovatelnosti služeb (Cibáková, Rózsa a Cibák, 2008, s. 27-28).

Autoři odborné literatury jako jsou Dvořáková či Nová et al. se ve svých publikacích věnují zejména otázkám marketingu sportu ve smyslu sportovních organizací a spolků a s nimi spojeným specifikám trhu či sportovnímu sponzoringu.

Sportovní eventy

Sportovní eventy jsou atraktivní nejen pro sportovce, ale také pro fanoušky a mnohdy i pro média. V oblasti sportovních eventů hraje významnou roli sponzoring. Pestrost sportovních eventů je dána jak rozmanitostí sportů, tak z hlediska významu jednotlivých akcí pro diváky, účastníky, typem organizace a dalšími faktory. Sportovní eventy lze dělit na akce v oblasti vrcholového nebo výkonnostního sportu a na akce v oblasti rekreačního sportu. Z největších sportovních akcí můžeme jmenovat olympijské hry, mistrovství světa aj. Tyto akce jsou spojené s profesionální dlouhodobou přípravou a mají celosvětový význam. Sportovní eventy můžeme dělit také z pohledu návštěvnosti na „eventy orientované na návštěvníky“ (v ČR populární sporty – fotbal, hokej aj.) a „eventy orientované na účastníky“ (pochod Praha-Prčice). Eventy v oblasti rekreačního sportu mohou být taktéž divácky zajímavé, podle toho je lze koncepčně dělit na akce s „aktivní“ účastí a akce s „pasivní“ účastí (Kotíková a Schwartzhoffová, 2008, s. 20-22).

V případě vybraných skialpinistických eventů Harfasportu mluvíme tedy o eventech v oblasti rekreačního sportu (skialpinismu) orientovaných na účastníky.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

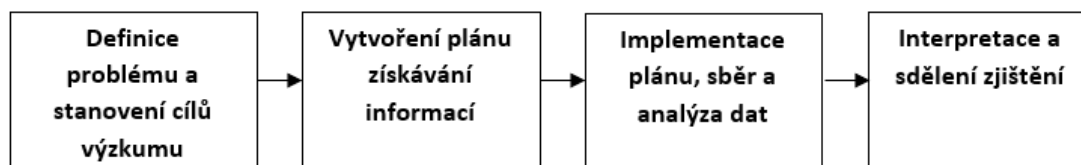
Prostřednictvím marketingového výzkumu se získávají primární informace, které nelze získat tzv. „od stolu“ z marketingového informačního systému. Marketingový výzkum jakožto systematický a cílevědomý proces slouží k opatření konkrétních informací, které management považuje za nápomocné při rozhodování (Kozel et al., 2006, s. 58-59).

Informace jsou pro manažery potřebné z hlediska marketingových analýz, plánování, implementace a kontroly. Zároveň jsou sesbírané informace (tzv. marketingový kapitál) klíčové z hlediska konkurenční výhody, jelikož jsou, narozdíl od produktu, konkurencí „nekopírovatelné“. Množství sesbíraných informací se většinou odvíjí od velikosti firmy, kde platí přímá úměra – čím více firma roste, tím potřebuje i větší množství lepších informací. V důsledku růstu příjmů a náročnějších zákazníků je pro manažery nezbytné získávat stále kvalitnější informace ohledně reakcí zákazníků. Nutnost marketingových výzkumů udává i stále rostoucí konkurence na trhu a rychle se měnící tržní prostředí. Jak však poukazuje Kotler, ne všechna data jsou pro management správná a užitečná „mnoho marketingových manažerů nepotřebuje více informací, potřebuje lepší informace“ (Kotler et al., 2007, s. 399).

„Pro sběr, třídění, analýzu, hodnocení a distribuci potřebných, včasných a přesných informací pro marketingové a ostatní manažery“ (Kotler et al., 2007, s. 399) slouží ve firmách marketingový informační systém (MIS). S MIS je zároveň propojeno tzv. marketingové zpravodajství, jehož prostřednictvím manažeři dostávají každodenní informace (z interních i externích zdrojů) o vývoji marketingového prostředí za účelem možnosti flexibilních úprav marketingových plánů. Ohledně předávání interních informací musí management zaměstnance upozornit na jejich důležitosti a de facto je apelací takto „vycvičit“. Stejně tak musí dojít k přesvědčení dodavatelů, distributorů a zákazníků, aby firmě dodali důležité informace. Klíčové jsou rovněž informace o konkurenci (Kotler et al., 2007, s. 400-402).

Třetím základním pilířem je právě marketingový výzkum, který dokáže získat odpovědi na otázky, které stávající MIS zodpovědět nedokáže. Pomocí různých marketingových výzkumů lze identifikovat marketingové příležitosti a problémy, ohodnotit a následně vylepšit marketingové aktivity, monitorovat marketingový výkon, či lépe porozumět marketingovému procesu. Marketingový výzkum není záležitostí pouze velkých společností. Jak uvádí Kotler, „Téměř každá organizace může najít neformální, levnou alternativu vedle formálních a složitých technik marketingového výzkumu, jaké využívají odborníci ve velkých firmách“

(Kotler et al., 2007, s. 406). Jednotlivé kroky marketingového výzkumu znázorňuje následující schéma. Správné definování problému na samotném začátku je pro výsledky výzkumu zásadní. Vágní definice problému může způsobit, že finální výsledky budou pro zadavatele výzkumu neužitečné (Foret a Stávková, 2003, s. 20).



Obrázek 7: Proces marketingového výzkumu

Zdroj: vlastní dle Kotler et al., 2007, s. 407

Informace získané z marketingového výzkumu by měly být: *relevantní* pro řešení vybraného problému, *validní* (vyjadřují a měří to, co mají vyjadřovat a měřit), *reliabilní* (spolehlivé, pravdivé), *efektivní* (z hlediska času a nákladů) (Foret a Stávková, 2003, s. 23).

4.1 Kvalitativní výzkum

V diplomové práci autorka použila kvalitativní výzkum, který je konkrétně představen v následující kapitole. Mezi přednosti kvalitativního výzkumu se řadí vzhled při zkoumání jedince, skupiny, události či fenoménu (Hendl, 2016, s. 48). Další specifika kvalitativního výzkumu jako jsou: těsný vztah výzkumníka k subjektu, postoj výzkumníka „uvnitř situace“ a slabá strukturovanost umožňují provést výzkum v osobnější a přátelštější rovině (Hendl, 2016, s. 170).

Možnost poznat mnohem hlouběji názory a postoje participanta či jeho reakce na marketingovou komunikaci firmy oproti kvantitativnímu výzkumu je dáno tím, že kvalitativní výzkum není omezen aproximací ani převáděním humánních jednotek na jednotky matematické (Bednář, 2009). Na základě toho, že výzkumník participantovi kvalitativního výzkumu nepředloží předem určené formulace či kategorie odpovědí jako je tomu obvykle v kvantitativním výzkumu, tak může participant odpovědět ze zcela subjektivního hlediska, a poskytnout tak i neočekávané názory a nápady pro danou problematiku (Hendl, 2016, s. 170).

Kvantitativní výzkum je vhodný pro zkoumání velkých skupin a umožňuje oproti kvalitativnímu výzkumu zevšeobecnění (Hendl, 2016, s. 45-53). V případě diplomové práce by však dosavadní účastníci na skialpových eventech netvořili dostatečně velký výběrový soubor.

V marketingovém výzkumu sestaveném pro účel diplomové práce byla de facto měřena spokojenost / nespokojenost zákazníka, pro jejíž měření slouží například následující metody: „analýza stížností (nerepresentativní technika a vede ke zpožděné reakci), zpětná vazba z prodejních řetězců nebo od vlastních pracovníků (může dojít k subjektivnímu zkreslení při zjišťování i interpretaci informací), marketingový výzkum u zákazníků pomocí některé z psychologických metod (skupinový nebo hloubkový rozhovor), kde se vyhodnocují především kvalitativní údaje (vnímání, sledování změn, asociace apod.) a marketingový výzkum u zákazníka pomocí tzv. satisfakčního reprezentativního šetření“ (Kozel et al., 2006, s. 192).

V rámci kvalitativního dotazování jsou základními možnostmi buď individuální rozhovor, nebo metoda skupinové diskuse na dané téma, tzv. *Focus Group*. Focus Group je vhodným nástrojem pro diskusi malé skupiny lidí (6-10) v počátečních fázích výzkumu pro screening koncepcí. Předpokládá se, že se účastníci budou vzájemně ovlivňovat a budou diskutovat mezi sebou, o což se stará moderátor. Skupina by měla být vzhledem k tématu diskuse v určitých ohledech homogenní (Chovancová, Pilík a Podaná, 2006, s. 64). U metody osobního dotazování se rozlišují tři typy: strukturovaný rozhovor (standardizovaný), polostrukturovaný rozhovor (polostandardizovaný) a nestrukturovaný rozhovor (nestandardizovaný). Strukturovaný rozhovor přináší výhodu dobře srovnatelných údajů, nestrukturovaný umožňuje nejhlubší průnik do názorů a postojů participantů. Polostrukturovaný rozhovor či „rozhovor pomocí návodu“ má sice předem určené okruhy otázek, kterých se výzkumník musí rámcově držet, nicméně poradí i formulaci otázek je možné během rozhovoru trochu obměňovat a doplňovat dalšími otázkami – reagovat tak flexibilně na odpovědi participanta (Hendl, 2016, s.178).

O marketingové situační analýze a SWOT analýze, které autorka využila v praktické části, pojednává kapitola 2.2.1. Tato podkapitola je v logické návaznosti zařazena do kapitoly 2.2, která se věnuje plánovacímu procesu EM.

5 METODICKÁ ČÁST

5.1 Cíl práce

Primárním cílem práce je prostřednictvím dodatečného event controllingu vybraných skialpinistických eventů, které byly zorganizovány Harfasportem během zimní sezóny 2019/2020, identifikovat silné a slabé stránky a následně příležitosti a hrozby spojené s eventy, a naplánovat tak event marketingový plán pro sezónu 2021/2022.

5.2 Účel práce

Účelem diplomové práce je pomoci specializované prodejně Harfasport efektivněji naplánovat skialpinistické eventové aktivity z hlediska plánovacího procesu EM (konkrétněji jsou slabé stránky představeny ve SWOT analýze). Účelem je tedy doporučení vhodné cesty, která by firmu měla dovést k systematictějšímu event marketingu včetně využití synergie integrovaného event marketingu.

5.3 Výzkumné otázky

VO1: Jak hodnotí analyzované eventy jejich účastníci?

VO2: Jaké jsou slabé stránky plánovacího procesu eventových aktivit v Harfasportu?

5.4 Metodologie

Pro zodpovězení výzkumných otázek, které následně slouží jako podklad pro projektovou část, byl zvolen kvalitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaných individuálních rozhovorů. Kvalitativní výzkum měl umožnit hlubší proniknutí do zkoumaného problému, který ve vybrané firmě doposud neměl žádnou podobu – zpětná vazba účastníků eventů nebyla systematicky sledována a analyzována. Jak bylo v práci zdůrazněno, v event marketingu je klíčová emotivní rovina, kterou umožňuje kvalitativní výzkum reflektovat. Výzkumný problém byl zkoumán z pohledu účastníků skialpinistických kempů 2019/2020 (*attendee view*) i z pohledu organizační strany těchto eventů (*company view*). Pro zodpovězení VO1 byly tedy realizovány individuální rozhovory s účastníky kempů jakožto doplnění chybějící zpětné vazby.

Při porovnávání metody individuálních rozhovorů s metodou *Focus Group* bylo vyhodnoceno, že individuální rozhovory jsou pro vybraný výzkumný problém vhodnější metodou. Jelikož výzkum měl ukázat subjektivní názory a hodnocení eventů (*attendee view*), tak bylo

vzájemné ovlivňování účastníků diskuse spatřováno za nežádoucí. Polostrukturovanost rozhovorů odpovídala stanovenému výzkumnému problému, neboť vzhledem k VO1 byly předem určeny dílčí aspekty hodnocení skialpového kempu, ale zároveň byla snaha o vytvoření prostoru pro další názory a případné podněty a doporučení od participantů.

Za účelem komplexní představy o dosavadním fungování eventů v Harfasportu a získání podkladů pro SWOT analýzu byla zvolena rovněž stejná metoda pro *company view* (individuální polostrukturované rozhovory), pomocí níž lze získat kýžený vhled do problematiky. Výstupy z rozhovorů s představiteli Harfasportu byly doplněny o další interní a externí data za účelem sestavení SWOT analýzy.

5.5 Konstrukce základního a výběrového souboru

Základní soubor pro kvalitativní výzkum *attendee view* tvořili všichni účastníci uskutečněných skialpinistických kempů v sezóně 2019/2020, tedy účastníci skialpového kempu pro začátečníky a mírně pokročilé v Hochfügen-Hochzillertal (24 účastníků) a účastníci skialpového kempu ve Vysokých Taurách pro pokročilé (14 účastníků). Jelikož se jedná o relativně malý základní soubor, tak byli pro konstrukci výběrového souboru osloveni všichni účastníci těchto eventů. Účastníky po domluvě oslovil organizátor eventů, který byl na eventech rovněž přítomný a všichni účastníci tedy s ním navázali během eventů kontakt. Účastníky oslovil neformálně prostřednictvím e-mailu v rámci přání PF2021. Výběrový soubor byl vykonstruován na základě dostupnosti a tvořili jej všichni účastníci, kteří s rozhovorem souhlasili, celkem tedy 7 účastníků (3 účastníci základního skialpového kempu Hochfügen-Hochzillertal, 3 účastníci pokročilého kempu ve Vysokých Taurách, 1 účastník obou kempů). Na straně Harfasportu byly provedeny 2 individuální rozhovory (1 s reprezentantem managementu Harfasportu, 1 s organizátorem eventů).

Scénáře polostrukturovaných rozhovorů jsou součástí příloh. Scénář pro účastníky skialpových kempů byl identický pro všechny participanty. Co se týče scénáře pro management firmy a organizátora eventů, tak se scénáře v jistých bodech lišily, což vyplývá zejména z okolnosti, že organizátor byl na akcích přítomen, zatímco management dostává o akcích informace zprostředkovaně.

5.6 Limity kvalitativního výzkumu s účastníky kempů 2019/2020

Ačkoliv by pro rozhovoření participantů bylo vhodnější využít osobní kontakt v neformálním prostředí např. kavárny, tak kvůli státním restrikcím spojeným s nepříznivou pandemicou situací COVID-19 musely být rozhovory realizovány online. Z důvodu pandemické situace bylo rovněž obtížnější participanty pro takový typ on-line rozhovorů sehnat. Je třeba také upozornit na to, že dle demografického kritéria participanty tvoří pouze muži. Vzhledem k základnímu souboru (všech účastníků kempů), který tvoří muži cca z 80 % to však není dle výzkumnice zásadní problém, který by negativně ovlivnil relevantnost výzkumu.

Určitým limitem pro získaná data je téměř roční časový odstup výzkumu od konaných akcí, což může zkreslovat vzpomínání na samotnou akci. Výzkum nebyl proveden dříve, jelikož muselo dojít na základě nepříznivé COVID19 situace ke změně tématu diplomové práce. Nicméně delší časový odstup může být na jednu stranu z tohoto hlediska limitující, na druhé straně byl vyhodnocen jako zajímavý a užitečný v tom, že lze nahlédnout na zpětnou vazbu právě z emotivního i kognitivního úhlu pohledu. Tzn. do jaké míry si účastníci akci vybavují, jak na ni vzpomínají (jak silně emotivně) a jaké případné účinky akce zanechaly také na spotřebitelském chování. Poslední bod uvádí Šindler jako výhodu většího časového odstupu, i když zároveň zmiňuje, že takový typ následného výzkumu není v českém prostředí, jakožto samostatný, příliš častý (Šindler, 2003, s. 115).

U kvalitativního výzkumu je nutno počítat s interpretativní rolí výzkumníka při analýze a následné interpretaci dat.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PRODEJNA HARFASPORT

6.1 Historie prodejny a její sortiment

Harfasport je specializovaná maloobchodní prodejna v Praze cca o 25-30 stálých zaměstnancích, která vznikla na základě iniciativy přátel (aktivních lyžařů), kteří se v rámci společného studia a následného cestování po USA rozhodli v létě 1996 nakoupit první kusy bazarových lyží a bot a začít se věnovat jejich prodeji.

Zpočátku se jednalo především o prodej bazarového zboží, nicméně již v tu dobu byl součástí nově otevřené prodejny „Ski sport na Harfě“ i prodej nového lyžařského zboží, lyžařský servis a půjčovna. V zimní sezóně se prodejna od počátku zaměřila na sortiment sjezdového lyžování, ale zároveň byla součástí prodeje také nabídka pro běžecké lyžování a snowboarding. Zatímco sjezdové a běžecké lyžování zůstalo středem zájmu, od snowboardingu bylo cca po 15 letech upuštěno. Pro letní sezónu se hledalo také využití, přičemž se ze začátku nabízel průřez zbožím pro různé sporty (potápění, plavání, outdoor a trekking, cyklistika aj.). Od léta 1998 začala dominovat v letním prodeji cyklistika, která se časem stala jediným letním prodejním sortimentem. Kromě prodeje sportovního zboží byl také od počátku součástí Harfasportu servis a půjčovna. Na podzim roku 2002 začala ve stejné budově působit rovněž prodejna HUDYsport, a vzniklo tak specializované sportovní obchodní centrum, které je v provozu dodnes (duben 2021). V roce 2010 byl spuštěn také e-shop, který nabírá stále více na významu.

Harfsport se prezentuje jakožto specialista na zimní sporty a cyklistiku a snaží se neustále rozšiřovat své portfolio značek a služeb a celkově zvětšovat svůj produktový mix. Na základě toho proběhla v letech 2016/2017 přestavba prodejny, díky čemuž vznikla další dvě patra. Výbava skialpinistického lyžování⁴ byla do sortimentu zařazena v roce 2018. V současnosti prodejna nabízí také řadu nadstandardních služeb jako je bootfitting, výroba lyžáků

⁴ Skialpinismus lze nazvat také jako skitouring, ski mountaineering či skialp... „Skialpinismus je turistika na lyžích. Provozuje se v horách, podobně jako pěší turistika, místo pohorek obouváme lyžařské boty a potřebujeme speciální vázání a lyže se stoupacími pásy. Cílem je obvykle vyjít na lyžích na zvolený vrchol a pak sjet dolů, pokud možno v prašanu nebo jiném, lyžařsky přívětivém sněhu.“ (Bulička, 2016)

na míru, bikefitting a další. Specializaci odpovídá také profesionální proškolený personál. Dalším krokem v rozšíření nabídky zákazníkům byly právě sportovní eventy, kterým se diplomová práce věnuje.

6.2 Mise a vize Harfasportu

Misí Harfasportu je poskytnutí nadstandardní nabídky zboží a služeb v zimních sportech a cyklistice. Náročnému zákazníkovi poskytuje široký výběr značkového zboží včetně exkluzivních modelů a díky nadstandardním službám mu jde naproti maximálním přizpůsobením na míru.

Majitelé Harfasportu stanovili vizi, aby prodejna byla vnímána jako nejlepší prodejna v ČR pro sjezdové lyžování, běžecké, skialpinistické lyžování a cyklistiku. Slovy managementu „Harfasport se chce stát nejlepším obchodem v lyžování a cyklistice, kultovním obchodem, kam lidé jdou, když chtějí vybrané sporty opravdu řešit“ (management Harfasportu, únor 2021). Součástí vize o kultovním obchodu je i to, aby prodejna nebyla pouze obchodem, ale utvářela a seskupovala kolem sebe komunitu sportovců a sportovních nadšenců.

Od stanovené mise se odvíjí jednotlivé cíle, ale také poměrně vysoké požadavky při výběru zaměstnanců, kteří by měli splňovat následující „firemní desatero“:

1. Zákazník je vždy na prvním místě = budu s ním dlouhodobý vztah
2. Jsem profesionál = mám prozákaznický přístup a jednám zodpovědně
3. Chci být nejlepší = motivuje mě úsilí budovat nejlepší prodejnu
4. Mám zájem se stále zdokonalovat a jsem otevřený změnám
5. Miluji sport a aktivně se věnuji lyžování a cyklistice
6. Dodržuji firemní postupy a pravidla a snažím se plnit nastavené cíle
7. Dbám o prostředí, ve kterém pracuji. Aktivně vylepšuji a spolupracuji
8. Dbám o svůj vzhled, hygienu a chování
9. Nesdělují nikomu důvěrné firemní informace
10. Šírím dobré jméno Harfasportu

(management Harfasportu, říjen 2020)

6.3 Charakteristiky cílové skupiny Harfasportu

Cílovou skupinu definovanou managementem Harfasportu představují zákazníci ve věkovém rozhraní 25-60 let ve střední a vyšší příjmové skupině (průměrný plat a výše). Jedná se tedy o kombinaci demografického kritéria s kritériem socioekonomickým.

Pokud se podíváme blíže na demografické charakteristiky zákazníků Harfasportu, pak cca 60 % zákazníků tvoří muži a 40 % ženy. Co se týče věkového rozložení zákazníků, tak lze pozorovat nejsilnější dva segmenty: věk 35-44 let (cca 35 %) a 25-34 let (cca 30 %) (interní data Harfasportu, 2021).

Co se týče základních charakteristik nákupního chování, cílovou skupinu představují zejména zákazníci, kteří při výběru sportovního vybavení hledí na kvalitu, design, značky a mix služeb a jsou ochotni za vybavení připlatit. Zákazníci vybírají pro svůj nákup vhodnou prodejnu na základě rozšířeného produktu. Čekají široký sortiment značek, velkou šířku a hloubku produktového mixu, profesionální personál, který se jim dostatečně věnuje a služby na míru.

Klíčovým kritériem cílového zákazníka je zájem o sport (konkrétně o lyžování a cyklistiku), tedy psychografické hledisko. Co se týče dalších psychografických ukazatelů, jedná se zejména o zákazníky vyhledávající tzv. *work-life-balance*. Na základě dat z *Google Analytics* se uživatelé zajímají také o jídlo a vaření, cestování, novinky a politiku, lifestyle / outdoorové aktivity, business a další.

6.4 Firemní design

Projektová část diplomové práce obsahuje doporučení pro integrovaný event marketing včetně návrhů na zlepšení marketingové komunikace. Z tohoto důvodu je zde stručně představen také firemní design Harfasportu neboli „jednotný vizuální styl“ (Vysekalová, 2020, s. 42)

Stávající logo Harfasportu je využíváno od roku 2015. Z hlediska sémiotiky se jedná o kombinaci grafických prvků (logo) s typografickými znaky (logotyp). Co se týče grafického zpracování, jedná se o ikonické logo, které má symbolizovat reálný objekt: lyžařskou botu v kruhu (lze si vyložit jako kolo od jízdního kola). Nejfrekventovanější varianta loga je první níže přiložená. Tato varianta je rovněž na budově Harfasportu. Textový znak je rozdělen grafickým znakem, přičemž je pomocí tučnosti písma vyzdvihována HARFA vztahující se na část Prahy kolem Libně, díky čemuž si zejména obyvatelé Prahy obchod jednoduše zařadí

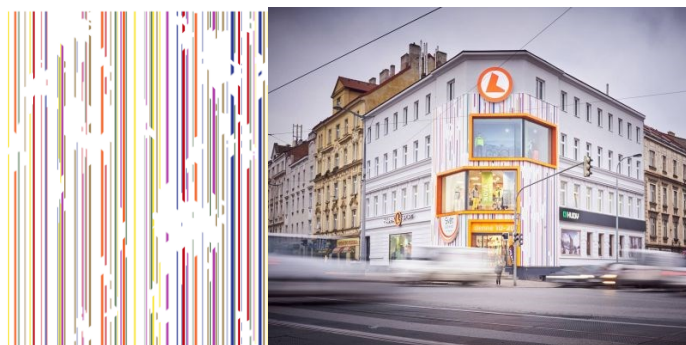
dle lokality.⁵ Na budově prodejny i v některých formách marketingové komunikace využívá tagline „Svět lyží a kol“, jenž má úderně vysvětlit sortiment prodejny. Co se týče firemních barev, Harfasport využívá kombinaci oranžové s šedou. Oranžová barva má podtrhnout přátelskou atmosféru, přičemž šedá má zdůraznit serióznost a profesionalitu. V těchto barvách je rovněž řešen interiér prodejny a firemní oblečení prodejců (trička), ale také exteriér (oranžově podsvícené výlohy).



Obrázek 8: Varianty loga Harfasportu

Zdroj: interní, grafický manuál Harfasportu

Harfasport se snaží zaujmout exteriérem budovy kromě podsvícených výloh se zbožím také pomocí barevných přerušovaných čar, které mají znázornit dynamiku prodejny. Základní barevné linie jsou znázorněny v následujícím obrázku, nicméně se v marketingové komunikaci využívá zejména šikmé naklonění linií.



Obrázek 9: Design Harfasportu – přerušované čáry a budova Harfasport

Zdroj: interní, grafický manuál Harfasportu

⁵ Při otevření v roce 1996 se prodejna jmenovala Ski sport na Harfě. Časem s rostoucím zaměřením na cyklistiku byl název rozšířen v roce 1999 na Ski a cyklo sport na Harfě. V roce 2004 byl definitivně změněn na Harfasport. První amatérská grafická verze zpracování loga byla v roce 2006 nahrazena profesionálním zpracováním. V roce 2015 došlo k *redesignu* a změně loga.

7 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

7.1 Trend skialpinismu

O trendu skialpinismu v České republice se vyjádřili redaktoři časopisu SNOW: „Jestliže devadesátá léta byly časem snowboardingu a počátek tisíciletí obdobím carvingové revoluce, dnes udává trend skialpinismus. Chůze na lyžích nabírá na popularitě takovým tempem, že – slovy známého citátu z filmu Sněženky a machři – odborník žasne, laik se diví. Prodej skialpové výbavy se jen v Česku za posledních 5 let zečtyřnásobil. A stále roste!“ (SNOW, 2020, s. 95)

Do sezóny 2019/2020 rostl zájem o skialpy v posledních letech celkem rovnoměrně, což však neplatí pro sezónu 2020/2021, která především na základě pandemie COVID-19 a vládních restrikcí, které (téměř) neumožnily otevřít lyžařská střediska v ČR, zájem o skialpy výrazně ovlivnila. Lyžařská střediska mohla být v provozu pouze od 18. do 26. prosince 2020 (ČTK: České noviny, 2021). Redaktoři časopisu SNOW sezónu 2020/2021 vystihli následovně: „Začněme otázkou: „Už je máte?“ Skialpové lyže. Před pár lety nástroj podivínů, letos ve střediscích (po sáňkách) nejpočetněji zastoupený kus lyžařské výbavy“ (SNOW, 2021, s. 92)

Situaci extrémního nárůstu zájmu o „skialpy“ v Harfasportu reflektují přiložené grafy z prodejů níže. Jak uvedla ČTK (České noviny, 2021), „skokový zájem“ českých zákazníků o vybavení na skialpinismus zaznamenali i další obchodníci. Z demografického hlediska zákazníků se jedná o zájemce o skialpy napříč generacemi. Co se týče nákupního chování, zákazníci jsou ochotni za skialpové vybavení si připlatit.

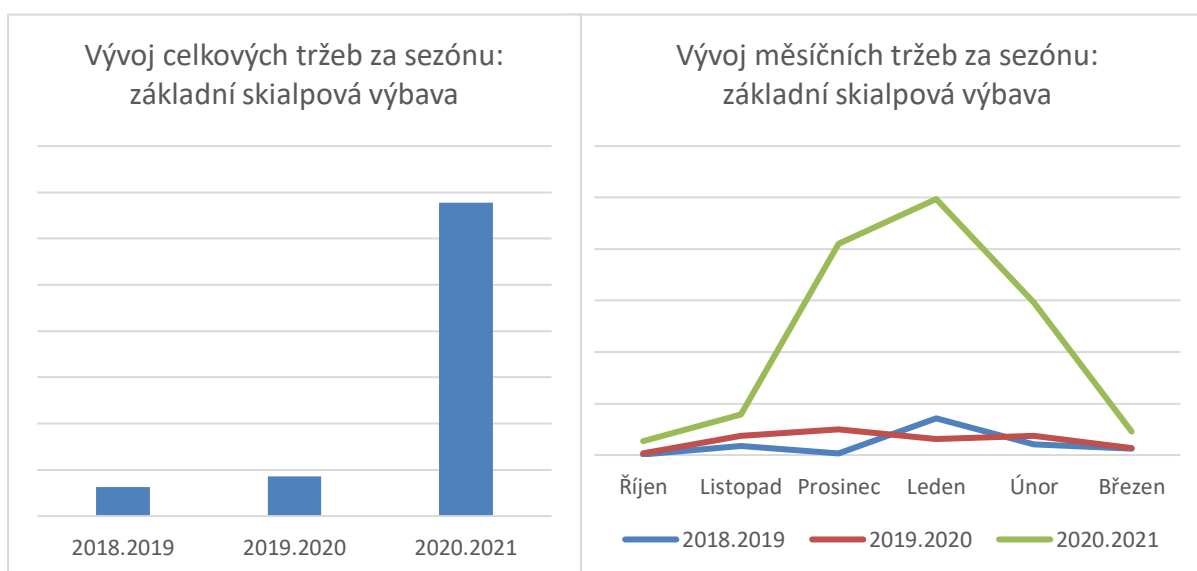
Pokud se podíváme na jednoho z konkurentů Harfasportu v sortimentu skialpového vybavení, dle informací získaných ČTK zákazníci *Rock Point Outdoor Expert* z velké části využijí možnost půjčení skialpového vybavení před samotným nákupem. Zákazníci *Rock Point* rovněž využívají možnosti vyzkoušet zapůjčené vybavení na některém z nabídky skialpových kurzů *Rock Point Skialp Academy* (ČTK: České noviny, 2021).

Na základě informací získaných ČTK kromě skialpinismu má do dalších let potenciál také tzv. splitboarding (ČTK: České noviny, 2021). Splitboarding vznikl již v 90. letech v USA, ale větší zájem se projevil až nyní. Tento sport představuje spojení skialpů a snowboardu, na kopec se vyšlepe na lyžích, které se na kopci spojí a sjíždí se na snowboardu (Mertová,

2020). Co se týče trendů sezóny 2021 v Evropě, např. ve Francii pandemie COVID-19 kvůli zavřeným sjezdovkám odstartovala boom sněžnic (ČTK: Novinky.cz, 2021).

7.1.1 Vývoj prodeje v Harfasportu – zimní sezóna

Tato podkapitola stručně přibližuje boom skialpinismu v sezóně 2020/2021 v ČR a celkové dopady restrikcí spojených s COVID-19 na prodej zimního zboží v Harfasportu. Kvůli ochraně firemních údajů nebudou zisky zobrazeny v konkrétních číslech, nicméně je zde důležitá křivka ilustrující výkyvy a procentuální nárůsty či poklesy u jednotlivých sportů. Jedná se o grafy prodeje za poslední tři sezóny pouze základního vybavení, tedy lyže, boty, vázání a hole v daném sportu.



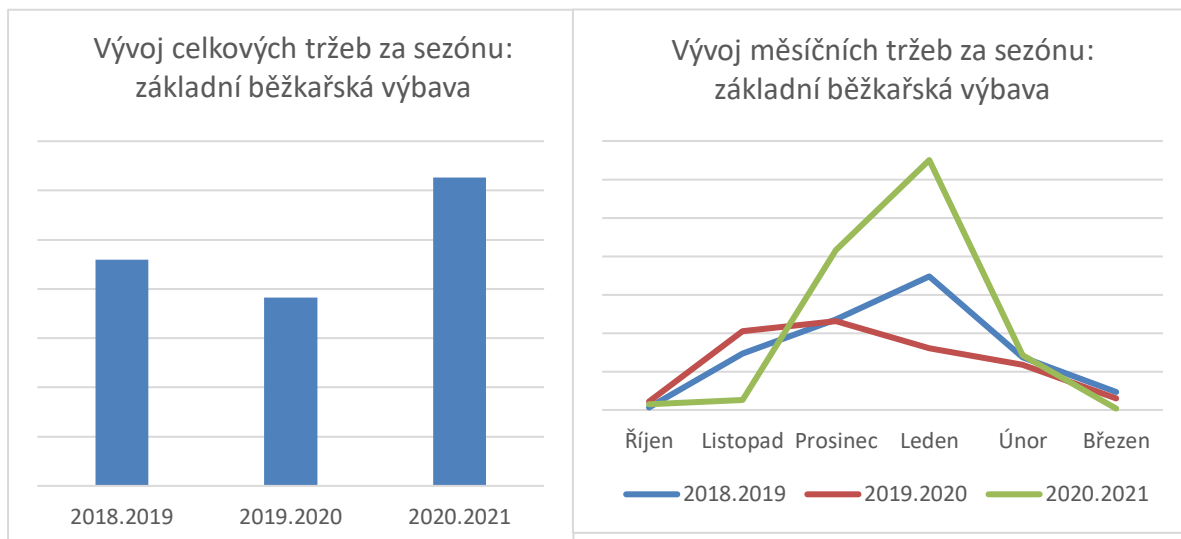
Graf 1: Vývoj celkových tržeb za sezónu: základní skialpová výbava

Zdroj: vlastní, dle firemních dat ve Win-Shop

Graf 2: Vývoj měsíčních tržeb za sezónu: základní skialpová výbava

Zdroj: vlastní, dle firemních dat ve Win-Shop

Na prvním grafu můžeme vidět vývoj prodeje skialpového zboží. Zatímco nárůst prodeje v sezóně 2019/2020 byl cca o 36 %, v sezóně 2020/2021 byl nárůst turbulentní, a to o 685 %. Největší nárůst prodejů základní skialpové výbavy byl během sezóny 2020/2021 zaznamenán v prosinci a absolutní vrcholem byl leden, poté již tržby začaly klesat. Tento enormní nárůst silně ovlivnila téměř nemožnost sjezdového lyžování kvůli státním restrikcím spojeným s COVID-19.



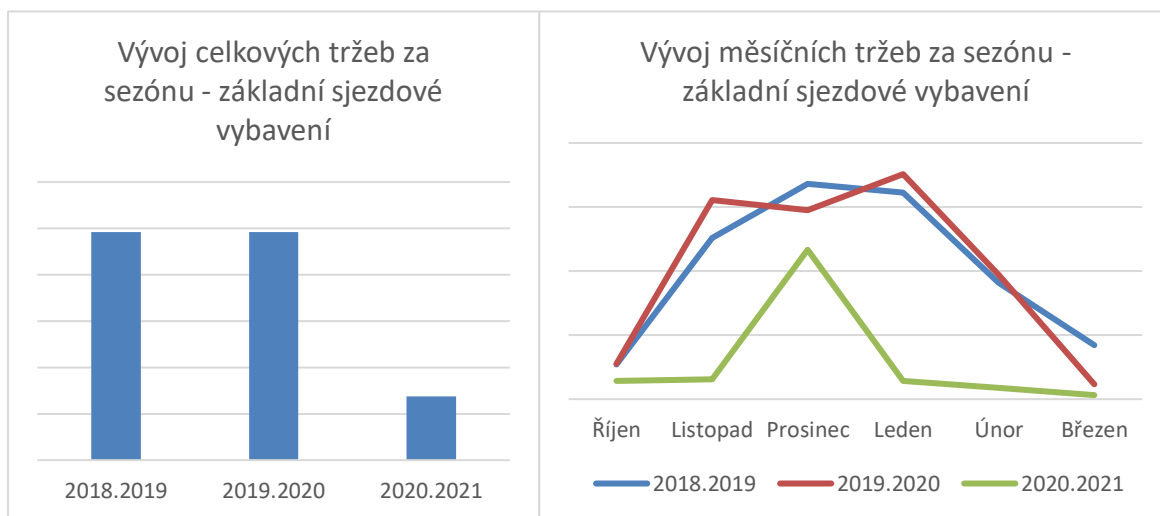
Graf 3: Vývoj celkových tržeb za sezónu: základní běžkařská výbava

Zdroj: vlastní, dle firemních dat ve Win-Shop

Graf 4: Vývoj měsíčních tržeb za sezónu: základní běžkařská výbava

Zdroj: vlastní, dle firemních dat ve Win-Shop

Tyto grafy ilustrují vývoj prodeje běžkařského vybavení. Sezóna 2019/2020 vykazovala pokles prodeje o 17 % oproti předchozí sezóně. Vliv na tom mohly mít klimatické podmínky s minimem srážek. Celkově se jednalo o 2. nejteplejší zimu od roku 1775 (Jůza, 2020). V sezóně 2020/2021 poté prodej základní běžkařské výbavy rostl oproti sezóně 2019/2020 o 64 %. Tento nárůst byl stejně jako u skialpinismu ovlivněn státními opatřeními, nicméně v porovnání se skialpinismem nebyl tak enormní. Nejsilnějšími měsíci byly v sezóně 2020/2021 stejně jako u skialpinismu prosinec a leden. Během února a března poté již v souvislosti s končící zimní sezónou a také kvůli opět striktnějším pandemickým restrikcím, tzn. od 1. března 2021 v ČR omezení volnosti pohybu (ICV, 2021), razantně klesl.



Graf 5: Vývoj celkových tržeb za sezónu: základní lyžařská sjezdová výbava

Zdroj: vlastní, dle firemních dat ve Win-Shop

Graf 6: Vývoj měsíčních tržeb za sezónu: základní lyžařská sjezdová výbava

Zdroj: vlastní, dle firemních dat ve Win-Shop

Na základě státních restrikcí došlo k velmi významnému poklesu základního sjezdového vybavení oproti předchozím sezónám, které byly de facto v prodeji sjezdového lyžování konstantní (nepatrný pokles v sezóně 2019/2020 o 0,06 %). Prodej základní výbavy na sjezdové lyžování byl v sezóně 2020/2021 o 72 % nižší než v předchozí sezóně. Nejsilnějším měsícem byl v sezóně 2020/2021 prosinec, nicméně i ten byl v tomto ohledu slabší o 20 % než v té předchozí. V lednu, který by měl být nejsilnějším prodejním měsícem, poté došlo k propadu, což opět souviselo se zavřenými lyžařskými středisky, kdy již vládní jednání naznačovala, že lyžařská střediska mohou zůstat zavřená po celou sezónu.



Graf 7: Vývoj celkových tržeb (základní výbava na zimní sporty)

Zdroj: vlastní, dle firemních dat ve WinShop

Tento sumarizační graf reflektuje výsledky celosezónních prodejů základní výbavy (sjezdové, běžkařské a skialpové). Ačkoliv byl nárůst prodeje základního skialpového vybavení oproti předchozím sezónám turbulentní a došlo i k výraznému nárůstu prodeje běžkařského vybavení, tak ani to nedokázalo zamezit celkovému poklesu prodeje základní zimní výbavy. Prodeje skialpového a běžeckého vybavení by bývaly mohly být ještě vyšší, nicméně množství naskladněného zboží ze skialpového a běžkařského sortimentu, které se neustále doobjednávalo a doplňovalo, nebylo stále dostatečné pro tak enormní poptávku.

Vytížená byla rovněž půjčovna s běžkařským a skialpovým vybavením, které bylo od ledna 2021 téměř vkuse zarezervované a vypůjčované. Harfasport využil nabídky svých partnerů *Atomic* a *Salomon* a půjčil si od nich alespoň na dva týdny v únoru externí kusy skialpového vybavení, aby tak podpořil nabídku, která v některých vytižených víkendech, nestíhala poptávce.

Naopak významný pokles poptávky po sjezdovém lyžování, které doposud bylo základním pilířem Harfasportu, způsobil prodejně problémy s odbytem velkého množství nakoupeného sjezdového zboží od velkoobchodníků.

7.2 Skialpinistické aktivity Harfasportu v sezóně 2019/2020

Tato kapitola již pojednává o EM v Harfasportu. Eventy v Harfasportu se pořádají cca od roku 2011. Vývoj eventových aktivit a hlavní cíle eventů jsou představeny v rámci výstupů z kvalitativního výzkumu v kapitole 7.4.3.

Kapitola se věnuje pouze jádru diplomové práce, tedy skialpinistickým eventům konaným v sezóně 2019/2020. Uskutečněné byly celkem 4: dva skialpové kempy v Rakousku (analyzované eventy) a dva programem totožné skialpové semináře na prodejně. Plánované byly další dva skialpové kempy, které však nemohly být uskutečněny kvůli vypuknutí pandemie COVID-19. Všechny eventy byly z hlediska cílové skupiny externí, zaměřené na zákazníky a potenciální zákazníky Harfasportu, tedy je můžeme označit jako veřejné eventy. Zde jsou v hlavních bodech shrnuty základní informace o analyzovaných eventech včetně rozpočtů poskytnutých od organizátorů. Informace o dalších skialpových akcích jsou k dispozici v přílohách.

7.2.1 Analyzované eventy

Název akce: Skialpový kemp v Rakousku pro začátečníky a mírně pokročilé

- Kdy: 6.-9. 2. 2020
- Kde: Rakousko – Hochfügen-Hochzillertal
- Ubytování + polopenze: Alpincenter Hochfügen
- Co: seznámení se skialpinistickým vybavením: jak ovládat, nastavit a seřadit vybavení, příprava a plánování túry, jak číst lavinovou předpověď, pohyb na skialpových lyžích, kdy použít otočku na místě a jak se provádí, jak se orientovat v terénu, bezpečný pohyb v lavinovém terénu, práce s lavinovým vyhledávačem, jak správně postupovat při lavinové nehodě, večerní přednášky s videoanalýzou, tipy na zajímavé túry, lavinová problematika a údržba skialpového vybavení, další tipy a triky do terénu
- Cílová skupina: Začátečníci a mírně pokročilí ve skialpinismu, nutnost umět lyžovat (sjezd) – stávající i potenciální zákazníci
- Cena pro účastníka: 10 990 Kč
 - + možnost dopravy: 1 000 Kč
- Odhadovaný počet účastníků přihlášených přes Harfasport: 8
- Odhadovaný počet účastníků přihlášených přes Summit Academy: 8

- Reálný počet účastníků: 14 Harfasport + 10 Summit Academy
- Pod vedením: externí instruktoři Summit Academy
- Typ eventu: kombinace informativního eventů se zážitkově orientovaným
- Organizace Harfasport + Summit Academy
 - Náročnost organizace: 2
 - Komunikace s partnerem, marketing, přihlašování a jeho způsob, komunikace se zájemci

Tabulka 3: Rozpočet – organizace skialpového kempu (Hochfügen-Hochzillertal)

Zdroj: vlastní, interní firemní data

Předpokládaný rozpočet			Reálný rozpočet	
	Počet hodin	Kč	Počet hodin	Kč
Lidské zdroje – příprava	10	27 000	15	33 300
Lidské zdroje – realizace	80		96	
Náklady za půjčovnu		0		0
Náklady za dopravu		5 000		5 000
Náklady za ubytování a stravu pro zaměstnance		11 000		11 500
Neočekávané výdaje				
Zajištění náhradního ubytování 6 účastníkům				35 000
Celkem		43 000		84 800
*Tržby přímé				14 000
**Tržby nepřímé				132 000
„Ekonomický výsledek“				61 200

*rozdíl mezi cenou kempu pro účastníka a pokrytím nákladů za kemp

**evidované nakoupené zboží na základě eventů – objednávky u organizátorů během kempu / bezprostředně po kempu

Název akce: Skialpový kemp v Rakousku pro pokročilé

- Kdy: 4.- 8. 3. 2020
- Kde: Rakousko – Vysoké Taury, Granatspitze Gruppe
- Ubytování + polopenze: Steinbockhütte v nadmořské výšce 2 300 m n. m.
- Co: stoupání s cepínem a na mačkách, jak na strmé sjezdy a pohyb na ledovci, zvládnutí chůze při navázání na laně, použití kladek a kladkostrojů pro záchranu z trhliny, umění číst ledovec – jeho bezpečná a nebezpečná místa, nácvik lavinové záchrany
- Cílová skupina: středně pokročilí a pokročilí skialpinisté (stávající i potenciální zákazníci)
- Cena pro účastníka: 11 990 Kč
- Odhadovaný počet účastníků přihlášených přes Harfasport: 8
- Odhadovaný počet účastníků přihlášených přes Summit Academy: 4
- Reálný počet účastníků: 8 Harfasport + 6 Summit Academy
- Pod vedením: externí instruktoři Summit Academy
- Typ eventů: kombinace informativního eventů se zážitkově orientovaným
- Organizace Harfasport + Summit Academy
 - Náročnost organizace: 2
 - Komunikace s partnerem, marketing, přihlašování a jeho způsob, komunikace se zájemci

Tabulka 4: Rozpočet – organizace skialpového kempu (Vysoké Taury)

Zdroj: vlastní, interní firemní data

Předpokládaný rozpočet			Reálný rozpočet	
	Počet hodin	Kč	Počet hodin	Kč
Lidské zdroje – příprava	10	27 000	10	21 000
Lidské zdroje – realizace	80		60	
Náklady za půjčovnu		0		0
Náklady za dopravu		2 500		3 000
Náklady za ubytování a stravu pro zaměstnance		6 000		6 500
Neočekávané výdaje	x			

Celkem		35 500		30 500
*Tržby přímé				12 000
**Tržby nepřímé				124 000
„Ekonomický výsledek“				105 500

*rozdíl mezi cenou kempu pro účastníka a pokrytím nákladů kempu

**evidované nakoupené zboží na základě eventu – objednávky u organizátorů během kempu / po kempu

7.2.2 Marketingová komunikace – eventy

Intenzita propagace eventů se v Harfasportu obecně spojuje s rychlostí naplňování akce. Začne se od minimálního rozpočtu, který se v případě málo přihlášených zájemců zvětší (alokuje z jiné kampaně). Alokace finančních prostředků se týkalo pouze skialpových kempů. Skialpové semináře byly naplněny brzy, což vyplývá i z charakteru akce (zdarma).

Co se týče odborných seminářů na prodejně, zde se jedná zejména o komunikaci prostřednictvím newsletteru, okrajově sociálními sítěmi (Facebook, Instagram).

MK – Skialpový seminář 26. 11. 2019 na prodejně

- Zveřejnění článku na webu 6. 11. 2019
- Newsletter 12. 11. 2019 (skialpový speciál)

MK – Skialpový seminář 29. 1. 2020 na prodejně

- Zveřejnění článku na webu 23. 12. 2020
- Newsletter 23. 1. 2020 (skialpový speciál)

U skialpových kempů jsou náklady na marketingovou komunikaci vyšší než u seminářů, což vychází z velikosti eventu i jeho charakteru (pro naplnění třídeního zájezdu je třeba uvolnit více finančních prostředků).

MK – Začátečnický skialpový kemp 6.-9.2.2020 v Rakousku (Hochfügen-Hochzillertal)

- Zveřejnění článku na webu 9. 12. 2019
- Newsletter 10. 12. 2019 (skialpový speciál)

MK – Pokročilý skialpový kemp 4.-8.3.2020 v Rakousku (Vysoké Taury)

- Zveřejnění článku na webu 6. 1. 2020

- Newsletter 7. 1. 2020 (skialpový speciál)
- Newsletter 23. 1. 2020 (skialpový speciál)
- Newsletter 4. 2. 2020 (Jizerská 50)
- Newsletter 11. 2. 2020 (skialpový speciál)

Tabulka 5: Rozpočet marketingové komunikace – analyzované skialpové kempy

Zdroj: vlastní, interní firemní data

Nástroje MK	Cena (začátečnický kemp) Kč	Cena (pokročilý kemp) Kč	Společné náklady (oba kempy) Kč
Copywriting	425	425	
Newslettery	510	2040	
Google přihlašovací formulář	300	300	
Facebook + Instagram	10 000	10 000	
Print (PR článek skialpový speciál)			25 000
In-store (prodejna)			
2000 ks letáků DL			3 500
Plakáty			1 000
Dary účastníkům			
Nákrčníky (20 ks/1000 Kč)	1 200	700	
Celkem	12 435	13 465	29 500
		55 400	

Pro neuskutečněné kempy: Krkonoše (Friesovy boudy) + velikonoční zakončení sezóny (Schladming-Dachstein) bylo dohromady uvolněno cca 15 000 Kč.

7.3 Skialpinistické eventy konkurence

Co se týče konkurence v eventových aktivitách ze strany specializovaných maloobchodů se skialpovým vybavením, tak zde byla doposud konkurence nízká. Jednodenní individuální kurzy s profesionálním instruktorem či vícedenní kempy v sezóně 2019/2020 nebo 2020/2021 nabízely zejména firmy Rock Point (Rock Point Outdoor Expert, 2020) a HUDYsport (HUDY, 2021), které jsou sortimentem zaměřené především na outdoor (treking, hiking). V přílohách je k dispozici přehled nabízených skialpových kurzů uvedených prodávajících. HUDYsport byl doposud aktivní i v partnerství/sponzorství skialpových závodů. Hlavní konkurenti Harfasportu (identifikováni dle interního výzkumu veřejného mínění o povědomí) nenabízeli skialpové kurzy, semináře či testování ve zkoumaném období:

- Ski a Bike Centrum Radotín – velký výběr cyklistických eventů (vyjížděky apod.), zimní: domácí údržba lyží
- Happy Sport – bez eventů
- Helia Sport – bez eventů
- Velké sportovní řetězce:
 - Sportisimo – bez eventů
 - Hervis – sponzorství sportovních eventů (Jizerská 50, ČERZ SkiTour aj.)
 - Intersport – bez eventů (do r. 2017 sponzorství)
 - Decathlon – bez eventů

Konkurenty v rámci skialpových eventů představují především cestovní kanceláře a další firmy s hlavní specializací na pořádání skialpových kurzů (seskupení skialpových guidů apod.). Nejširší nabídku vícedenních skialpových kurzů v celé řadě evropských i světových destinací nabízely cestovní kanceláře zaměřené na aktivní zájezdy: CK Alpina či CK Adventura. Tyto dvě cestovní kanceláře zároveň zmínili někteří z účastníků kvalitativního výzkumu, kteří měli zkušenosti se skialpovými kempy mimo Harfasport.

Lokality CK Alpina: ČR: Králický Sněžník, Krkonoše, Jeseníky, Rychlebské hory; Slovensko: Nízké Tatry, Malá Fatra; Rakousko: Rauris, Dachstein, Raxalpe, Weisse, Totes Gebirge, Silvretta; Slovinsko: Karavanky; Rusko: Sibiř; Makedonie; Černá Hora; Bulharsko; Zakarpatská Ukrajina; Bosna a Hercegovina; Polsko (Alpina cestovní kancelář, ©2021)

Lokality CK Adventura: Rakousko: Totes Gebirge, Gesäuse; Itálie: Cevedale, Sextenské Dolomity (Cestovní kancelář Adventura, ©2021)

Mezi další organizátory skialpových kurzů patří např. Alive Guides, Alpy4000.cz, lyzarskekurzy.cz a další.

7.4 Kvalitativní výzkum – *company view*

V následujících podkapitolách budou interpretována data z kvalitativních výzkumů: *company view* a *attendee view*, které jsou základním pilířem pro následnou SWOT analýzu. Výstupy z rozhovorů jsou představeny v kapitolách 7.4 a 7.5, přičemž jejich hodnocení a interpretaci přibližuje zejména kapitola 7.6, kde jsou již zařazeny do jednotlivých kvadrantů S-W-O-T, pro něž se hledají východiska.

7.4.1 Ochrana osobních údajů

Zabezpečení ochrany osobních údajů odpovídá zákonu 101/2000 Sb. Z důvodů zabezpečení osobních údajů jsou používána obecná označení: „management“ a „organizátor“, případně „organizátor y“, pokud je řeč o druhém organizátorovi.

7.4.2 Realizace rozhovorů – Harfasport

Individuální rozhovory s managementem Harfasportu a organizátorem eventů byly realizovány na sklonku ledna a začátkem února 2021 osobně na Praze 9 v zasedací místnosti budovy Harfasportu. Zaznamenávány byly na diktafon a mobilní telefon. Rozhovory trvaly 1 h a 10 min (s organizátorem) a 1 h a 30 min (s managementem).

7.4.3 Vývoj eventů v Harfasportu a jejich cíle

Jak již bylo zmíněno, určitý typ eventů se v Harfasportu pořádá již od roku 2011. Hlavní pohnutky pro zavedení eventů bylo na základě informací od managementu přiblížení se cílovému zákazníkovi, dále image, tedy poukázat na odbornost prodejny a šíření povědomí o Harfasportu (komunikační cíle). Management eventy považuje pro tyto účely za automatický doplněk, který však zároveň přinese určité zisky (finanční cíl).

Na základě vývoje Harfasportu a směřování k vizi „Harfasportu jakožto kultovního obchodu“ management postupem času stanovil další cíl eventů: vybudovat komunitu sportovců a sportovních nadšenců kolem Harfasportu (kontaktní cíl). Přestože jsou některé eventy zaměřené více ekonomicky (testování), některé více „imagově“ (odborné semináře) tak dle managementu jde v 90 % o image, aby tak prodejna následovala svou vizi. Jako hlavní aspekt úspěšného event marketingu management uvedl „kápnutí na správnou strunu zákazníkovi“, což poukazuje na myšlenku efektivního cílení.

Co se týče postupného vývoje, počátečním projektem eventů v Harfasportu bylo testování produktů, které mělo umožnit zákazníkům výběr správného modelu lyží/kol. Lze tedy mluvit

o určité formě guerilla marketingu. Tento typ akce má nejvyšší tržní potenciál, neboť nabízí zdarma vyzkoušení produktů velkému množství účastníků (cca 70). Akci doprovází prodejci s vlastním stánkem s logem Harfasport přímo v lyžařském středisku, kteří zákazníkům na místě doporučí vhodné modely a případně zajistí základní servisní úkony. Nejvyšší prodejní potenciál má z forem testování dle managementu „testování lyží na míru“ pro firemní team-buildingy a další soukromé akce.

Dále se v Harfasportu hledaly příležitosti, jak naplňovat druhý uvedený motivační faktor, tedy prezentaci odbornosti. Na základě toho vznikla spolupráce s FTVS UK a kurz pro zlepšení lyžařské techniky. V dalším kroku následovaly semináře s odborníkem přímo na prodejně (např. jak na údržbu běžeckých/sjezdových lyží), později skialpový seminář.

Od zimní sezóny 2018/2019 se Harfasport věnuje organizaci skialpových eventů ve spolupráci s firmou *Summit Academy* (součást Summit Trade), která zajišťuje odborný program s certifikovanými horskými instruktory (Summit Academy, ©2021).

Pro vytváření komunity byla zavedena např. cyklistická akce s charitativním přesahem. „Silniční jízda do Drážďan a zpět pro dobrou věc“, která má postupně vytvářet stále větší komunitu silničních cyklistů.

7.4.4 Hodnocení skialpového kempu v Hochfügen-Hochzillertal (2019/2020)

Lokality Hochfügen-Hochzillertal i Vysoké Taury měli osobně organizátoři prověřené, a tak věděli co od toho očekávat. Výchozí bod (ubytování) bylo v údolí, a tak se ráno vždy vyjelo lanovkou do mezistanice, případně až na vrchol odkud se podnikaly skialpinistické túry.

Organizátoři z Harfasportu však na místě museli čelit problému s ubytováním, jelikož počítali s ubytováním po dvou-čtyř lůžkových pokojích a na místě zjistili, že mají k dispozici tři velké pokoje po 8, 12 a 16 lůžkách. Chyba vznikla dle informací od organizátora na základě komunikačního šumu při korespondenci e-mailem s externím spolupracovníkem ze Summit Academy. Tato komplikace znamenala pro organizátorskou složku poměrně velké starosti. Někteří účastníci se s tímto ubytováním nespokojili, pro něž se organizátorům podařilo na místě najít alternativní ubytování s dvoulůžkovými pokoji asi 20 min. jízdy autem od rezervovaného ubytování. Organizátoři tak 6 účastníkům zajišťovali dopravu ráno a večer na alternativní ubytování. Nicméně dle informací od organizátora se u těchto účastníků nepodařilo zcela zažehnat negativní první dojem z ubytování. Náhradní ubytování tak způsobilo rovněž saldo v rozpočtu. Ostatní účastníci se ubytovali ve zmíněných velkých pokojích typu

lyžařského kurzu vhodných spíše pro mladší generace. Obdobného rázu byly i snídane – skromný výběr a rušné prostředí kvůli středoškolským lyžařským kurzům. Postoje participantů k nevydařenému ubytování jsou reflektovány v kapitole 7.5.4. Jako omluvu za komplikace s ubytováním dostali účastníci nabídku slevového voucheru (dva dny kurzu zdarma) uplatnitelného na další skialpový kemp.

Výslednou atmosféru a program organizátor ohodnotil pozitivně, i přes komplikace s ubytováním. Během eventu byl dodržen avizovaný program, přičemž byli účastníci rozděleni do dvou skialpinistických skupin podle pokročilosti. Dle organizátora účastníci otipovali v koordinaci s guidy své zdatnosti správně, takže ve výsledku byl pouze jeden účastník přesunut do druhé skupiny. Zároveň se účastníci mohli připojit ke třetí skupině – čistě freeridové, kterou nabízel na svých webových stránkách pouze Summit Academy. Počasí na kempu přálo – napadlo cca 40 cm „prašanu“ těsně před kurzem a poté již bylo slunečno. Během večera pak probíhaly na místě ubytování ve společenské místnosti skialpinistické přednášky. Spolupráci se Summit Academy ohodnotil organizátor rovněž velmi kladně: „Jo, úplně v pohodě. S nima se dělá opravdu dobře, to jsou kluci profici“. Možnosti zapůjčení skialpového vybavení značek *Black Crows* a *Ortovox* využilo dle organizátora poměrně velké procento účastníků, včetně těch, kteří měli vybavení své, a to zejména díky pestrosti nabídky modelů ke zdarma zapůjčení.

7.4.5 Hodnocení skialpového kempu ve Vysokých Taurách (2019/2020)

Nad lokalitou, kde se konal kemp pro pokročilé, se organizátor kurzu doslova rozplýval: „Tam opravdu bydlíš v chalupě přímo na kopci 2500 m n.m., takže tam vylezeš z toho ubytování a máš všude kolem hory a strašně moc sněhu a je to tam prostě krásný, ta lokalita je naprosto fantastická.“

Ubytování organizátor hodnotil velmi kladně, neboť kromě strategické polohy a dle organizátora perfektní polopenze v podobě švédských stolů, chata nabízí možnosti sauny, společenské místnosti s promítáním a lezecké stěny. Účastníci tak v rámci pokročilého kurzu získali i základy lezecké techniky. Společenská místnost byla využívána za účelem večerních přednášek s videonálzou jízdy pro zlepšení techniky účastníků. Horská chata se nachází vedle menšího lyžařského střediska, což bylo další přidanou hodnotou pro účastníky, kteří si vedle sjezdovky zkusili s organizační složkou freeridovou techniku, což přineslo dle organizátora velmi pozitivní odezvu: „A ti lidi z toho byli nadšení, že si zkusili takovou věc.“ Program musel být trochu poupraven kvůli povětrnostním podmínkám a intenzivnímu sněžení,

nicméně organizátor jej hodnotil i přes tyto změny a nutnost improvizace jako obzvláště vydařený. Organizátor poukázal také na to, že program byl velmi intenzivní a dlouhý – od snídaně až po večerní přednášky do cca 21:00. I zde bylo k zapůjčení skialpové vybavení *Black Crows* a lavinové vybavení *Ortovox*, čehož účastníci využívali.

7.4.6 Plánování a příprava eventů

Co se týče plánovacího procesu, v současnosti se v Harfasportu vytváří marketingový plán rok dopředu, jehož součástí je i plánování eventů. Ty se následně odsouhlasují v ideálním případě půl roku dopředu. Management sdělil, že do té doby, než se začaly pořádat samostatné větší akce typu skialpových kempů, tak se do přípravy eventů investovaly spíše marginální zdroje: „To byl vlastně únor, kdy nás to vnitřně donutilo, že tak jak to do té doby dělal na čtvrt plynu, na pár procent svého pracovního fondu, nějaký zaměstnanec, a prostě v určitou fázi sezóny zorganizoval něco, tak v tuhle chvíli to začalo už vyžadovat víc energie víc lidí“. Management tak v sezóně 2019/2020 posílil čas věnovaný eventům a vyčlenil dva zaměstnance na půl úvazku (interní prodejce), aby se věnovali přípravě a celkové organizaci eventů.

Organizátor, s nímž byl proveden rozhovor, komentuje plánování eventů v Harfasportu následovně: „V první řadě my musíme tu akci vymyslet, naplánovat (...). A pak to samozřejmě konzultujeme s marketingem, jestli taková akce má pro nás význam, a to finální svolení k tomu musí dát samozřejmě vedení, od kterého ale máme dost volnou ruku. Nebo doteď jsme měli, uvidíme, jak to bude teď v době“ pocovidový“. Doteď jsme měli hodně volnou ruku, takže prakticky co jsme si vymysleli, to jsme si mohli udělat“. Při plánování akcí organizátoři zohledňují doporučení. Kupříkladu pro spolupráci se Summit Academy vycházeli z doporučení zaměstnanců nákupního oddělení, kteří tuto firmu znají z prezentací zboží.

7.4.7 Hodnocení naplnění cílů

Při zodpovězení otázky ohledně měření naplnění cílů jednotlivých eventů management uvedl, že je míra úspěchu akce měřena de facto ekonomickými ukazateli – vyšším obratem, tzn. prodejem vybavení účastníkům po realizace eventů. Management si však uvědomuje složitost kontroly ekonomických ukazatelů: „To znamená je akce, ten zákazník je nadšený, přijde a koupí si kolo, je to týden po akci, je to jasný, je to výsledek té akce. A když je nadšený tady na krámu a přijde za další měsíc a koupí kolo pro manželku, je to výsledek té akce, nebo ne? Teď začne chodit a přijde si za rok koupit lyže, je to výsledek té akce, nebo

není?“ Management v rámci kontroly ekonomických ukazatelů vytvořil pro organizátory (zároveň prodejce) excelovou tabulku, kde měli doplňovat údaje: očekávané náklady, realizované náklady, očekávaný přínos a realizovaný přínos. Nicméně uvedl, že v tomto ohledu organizátoři nebyli dostatečně pečliví.

7.4.8 Postoj k marketingovému výzkumu – eventy

Další otázka rozhovoru směřovala k tématice marketingových výzkumů v Harfasportu. Co se týče předvýzkumu, management jej považuje sice za užitečný nástroj, nicméně je toho názoru, že v případě eventů Harfasportu není zcela nutný: „Předvýzkumy neprobíhají, poněvadž se vycházelo z historických zkušeností toho, že se tříbily věci, o které byl zájem. To znamená, že jestliže se něco vypsalo a byl o to zájem, tak jsme věděli, že to má smysl rozvíjet. Ve chvíli, kdy jsme něco vypsali a nebyl o to zájem, tak se to nerozvíjelo. Takže tady ta flexibilita byla maximální a zpětná vazba úplná. Takže předvýzkumy typu: *měli byste zájem, kdybychom udělali třeba testování, že byste na něj jeli?* Tak ne že bychom tento krok hodnotili jako neúčinný, ale vlastně jsme si mohli dovolit ho úplně vypustit, protože jsme do toho skočili úplně napřímo.“ Na otázku ztrátovosti takových akcí, o které nebyl zájem, management reagoval, že se v podstatě neúspěšné akce nekonaly, jedině tehdy, když bylo špatné počasí, ale že takovou akci nevyhodnocuje jako neúspěšnou, jelikož pro primární cíl – image – není zas až tak důležité, kolik účastníků se akce zúčastní, ale to, že zákazníci obecně vědí, že Harfasport takové akce pořádá.

Při položení otázky, zda se nějak sleduje vliv eventů na vytyčený image, jakožto hlavní cíl eventů, management odpověděl, že při dostupných finančních i časových kapacitách zaměstnanců nevyhodnotil zpětnou vazbu ohledně vlivu eventů na image jako dostatečně užitečnou (ve srovnání s jinými marketingovými otázkami). Eventy nejsou zkoumány ani ve výzkumu veřejného mínění, co se týče povědomí o Harfasportu. Zároveň doposud nebyl zaveden systém sběru zpětné vazby od účastníků po konání akce. Organizátoři sice pracují na budování vazeb, posílají děkovné e-maily, sdílejí fotografie z akcí aj., nicméně nenevidují zpětné vazby do sdíleného dokumentu (MIS), které by byly užitečné právě pro prokázání smyslu vybraných eventů managementu. Nejsou tedy shromažďovány na jedno místo ani přání a podněty ze strany (potenciálních) účastníků.

Budování zákaznické loajality prostřednictvím eventů okomentoval organizátor slovy: „Minimálně získají to povědomí o Harfě a je otázka kolik lidí potom si vzpomene, ale troufnu

si říct, že z těch lidí, kteří nebyli zákazníky Harfy, se tak čtvrtina až třetina lidí, těmi zákazníky stane. Že prostě když něco potřebujou, tak se ozvou mně nebo *organizátorovi* y.“

Management však upozornil na to, že po organizačních chybách (právě v souvislosti se skialpovými kempy 2019/2020) se vyhodnotilo jako klíčové, nějaký systém pro zpětnou vazbu vytvořit, aby se mohla kvalita eventů zlepšovat, a výstupy z proběhlých eventů tak mohly dostat i objektivnější podobu, než pouhé zprostředkované okomentování spokojenosti/nespokojenosti účastníků organizátory. Ze strany organizátora byla případná zpětná vazba od účastníků (např. krátkým dotazníkem) považována spíše za obtěžující: „To je spíš tak, že ty lidi úplně nechci pak už otravovat. Já jim spíš napíšu vždycky děkovnej mail, a to mi přišlo dostačující. Než otravovat lidi s něčím dalším. Ale nevím no, je to na zvážení.“

7.4.9 Krize „starého“ konceptu skialpových kempů

Management během rozhovoru přiblížil, že během března 2020 se koncept eventů, zejména organizovaných skialpových kempů, dostal do krizového bodu. Management jej popisoval jako setkání se v jeden moment tří problematických událostí, které dosavadní koncept eventů v Harfasportu „rozbily na stěpiny“. Byl to právní rámec, organizační chyby a „vypuknutí koronakrizy“, které eventové aktivity paralyzovaly.

Vedení Harfasportu mělo s eventovými aktivitami poměrně velké plány, kdy uvažovalo nad překlopením eventových aktivit do úrovně cestovní kanceláře, k níž již měly skialpinistické eventy velmi blízko. Nicméně, právní rámec spojený s bezpečnostním rizikem, tzn. např. rizikem úrazu a právní zodpovědností byl dle managementu tak vysoký, že by mohl ohrozit jádro podnikání, samotnou prodejnu. Management to komentuje slovy: „Ta právní zodpovědnost ve chvíli, kdy by se něco stalo těm lidem a my jsme byli ti, kteří to organizují, tak by byla ta míra rizika v podstatě likvidační pro firmu.“ Správně nastavené pojištění je dle informací managementu tak složité, že se rozhodli upustit od role Harfasportu jakožto organizátora „zájezdů“.

Co se týče organizačních chyb, zde byl zlomovým bodem komunikační šum, který vznikl mezi organizátorem ze strany Harfasportu a externím organizátorem ze strany Summit Academy viz kapitola 7.4.4. Problém s ubytováním, jehož následkům museli organizátoři na místě čelit, přinesl do firmy negativní emoce.

Jakožto třetí spouštěč krize konceptu eventů bylo propuknutí pandemie COVID-19, která zcela znemožnila pořádání dalších naplánovaných skialpových kempů.

7.4.10 Vznik nového konceptu skialpových kempů

Management Harfasportu hledal novou cestu, jak zákazníkovi nabídnout akce typu kurzů, ale zároveň se vyhnout rizikům plynoucím z organizace zájezdu. Rozhodl se proto pro roli komunikačního zprostředkovatele, který kurz nabídne, nicméně ne jako organizátor: „Harfasport bude akorát ten, kdo to bude prezentovat a vlastně nabízet jako možnou službu, ale ne ta zodpovědná osoba, která to zorganizuje a ručí za všechny záležitosti s tím spojený“ (management). Externí spolupráce má tak přinést výhody oběma stranám. Harfasport (zprostředkovatel) tak plánuje na daný kemp vyslat specializované prodejce jako doposud pro prodejní přesah, může poskytnout zapůjčení výbavy a marketingovou komunikaci celé akce. Pro externí firmu, která se kurzy zabývá i z bezpečnostního rizika, by spolupráce měla přinést marketingový přesah (rozšířené povědomí, image) a pokud by se jednalo o distributorskou firmu, tak rovněž následný prodej testovaného zboží skrze objednávky Harfasportu. Přínosy pro rozšířené povědomí a image by měly vycházet ze spolupráce pro obě strany.

Z právního hlediska jednodenních akcí (testování modelů, případné skialpové túry) má být v komunikaci eventů odkazováno na vlastní odpovědnost účastníků.

Management na koncept eventů hledí takto: „Harfa tu image potřebuje, Harfa sama ty eventy potřebuje do svého marketingu, ale bude dělat takový, který mají co největší ekonomickou logiku.“

7.5 Kvalitativní výzkum – *attendee view*

7.5.1 Zadání

Otázky scénáře individuálních rozhovorů pro účastníky byly sestavené tak, aby na začátku stála otázka typu *ice breaker*, která se týkala obecně skialpinismu. Další otázky sledovaly zkušenost se skialpovými kempy mimo Harfasport a cestu, pomocí níž se účastníci dostali k eventům Harfasportu. Klíčovým bodem bylo zpětné hodnocení eventů, co se týče programu, personálu, lokality a ubytování, zapůjčeného vybavení a eventuálně dalších aspektů. Většinou na závěr byly položeny otázky ohledně případného zájmu o další (zejména) skialpinistické akce a přání či doporučení ohledně skialpinistických kempů. Prostřednictvím rozhovoru bylo také okrajově zjišťováno nákupní chování účastníků ve vztahu k Harfasportu. Scénář individuálních rozhovorů s účastníky eventů je k dispozici v přílohách.

7.5.2 Ochrana osobních údajů

Zabezpečení ochrany osobních údajů odpovídá zákonu 101/2000 Sb. Z důvodů zabezpečení osobních údajů jsou účastníci identifikováni pouze zařazením dle základních demografických kritérií. V přiložených citacích, kde účastníci mluví jmenovitě o organizátorech je použito anonymní označení: „organizátor x“ a „organizátor y“.

7.5.3 Realizace rozhovorů – účastníci eventů

Individuální rozhovory s výběrovým souborem tvořeným účastníky skialpových kempů byly realizovány v období od 3. února 2021 do 11. února 2021. Účastníci z výběrového souboru komunikovali s výzkumníci po e-mailu vstřícně i co se týče časových možností. Po e-mailové komunikaci a výběru vhodného termínu byla každému z účastníků vygenerována a na e-mail poslána osobní pozvánka na online schůzku na portálu Zoom.us. Toto online rozhraní bylo z dostupných neplacených možností vyhodnoceno jako jedno z uživatelsky nejpřívětivějších. Zároveň bylo prostřednictvím Zoom možné hovory po odsouhlasení účastníků nahrávat. Pro jistotu byl zvuk nahráván i na diktafon. Rozhovory s účastníky trvaly cca 20–35 min.

Zde jsou základní demografické údaje o účastnících. Pro zjednodušení jsou účastníci označováni M (muž), ZK (začátečnický kurz), PK (pokročilý kurz).

Participant 1 (M, 65 let, ZK)

Participant 2 (M, 45 let, ZK)

Participant 3 (M, 39 let, PK)

Participant 4 (M, 44 let, PK)

Participant 5 (M, 43 let, PK)

Participant 6 (M, 40 let, ZK)

Participant 7 (M, 32 let, ZK+PK)

7.5.4 Lokalita a ubytování

Co se týče lokality, kde se konaly vybrané skialpové kempy, všichni účastníci projevíli spokojenost, a to jak pro oblast Hochfügen-Hochzillertal pro začátečnický kurz, tak Vysoké Taury pro pokročilý kurz. Účastníci oceňovali vysokou nadmořskou výškou, kdy ubytování představovalo strategický výchozí bod pro skialpové túry (zejména

upokročilého kurzu, kde byla horská chata položená v 2 300 m n. m.). Participantů výzkumu ze začátečnického kurzu, v jehož případě ubytování bylo položeno o něco níže, ocenili u zvolené lokality rovněž možnost využití lanovky. Příjemnému dojmu z lokality Hochfügen-Hochzillertal přidalo také hezké počasí, které účastníci zmiňovali.

Jak již bylo předesláno, v případě ubytování v lokalitě Hochfügen-Hochzillertal došlo ke komplikacím s velikostí pokojů. Řešení pro velmi nespokojené účastníky bylo představeno výše. Participantů výzkumu tento problém s ubytováním brali však s úsměvem. Někteří zdůrazňovali důvod, proč se na skialpový kemp vydali – něco se naučit – a ubytování tedy v rozhovorech komentovali jako sekundární a stavěli se k celé věci vstřícně vůči organizátorům. Zde pár ukázek:

„Jediný co, ale to je spíš ze srandy, tak *organizátor* y mi sliboval čtyřhvězdičkovéj hotel a spali jsme tam jako na táboře, jo. To bylo jediný, ale já se tomu směju. Jako jo, bylo to super, byla to dobrá akce“ (M, 45 let, ZK).

„Některý ty lidi, co se toho účastnili z toho byli přešlí, nicméně pro mě to bylo úplně v pohodě, naopak, zase to mělo něco do sebe (M, 40 let, ZK).“

Někteří účastníci projevili dokonce soucit s organizátory, kteří museli na místě řešit nepříjemnosti s ubytováním. Obdobně shovívavě se účastníci stavěli ke snídaním. Je třeba však upozornit na to, že ani jeden z rozhovorů nebyl proveden s účastníky, kteří vyžadovali náhradní ubytování a jejichž odpovědi by se pravděpodobně v tomto ohledu mohly lišit.

V případě kempu ve Vysokých Taurách si účastníci chválili stravování. Ubytování sice bylo také skromnější, jeden z účastníků jej nazval „spartánštějším“, nicméně jej hodnotili jako zcela dostačující.

7.5.5 Program a nové dovednosti

Pokud se podíváme na spokojenost s programem a nabytí nových skialpinistických dovedností, tak zde účastníci projevili spokojenost, a to jak v případě začátečnického i pokročilého kurzu. Někteří účastníci se rozhovořili více a začali vzpomínat, čím vším je kurz obohatil, např.: „Určitě se tam člověk spoustu věcí o sobě dozví, dozví se o tom, co dělá špatně, co by měl dělat jinak, a do dneška, když stojím na lyžích, tak se mi ty věci vybavují a snažím se je dodržovat, tak jak jsme se tam s chlapcema ze Slovenska bavili“ (M, 39 let, PK) či „Tady jsem získal ty čísla, na jaký ten svah, jestli je jižní, severní a kdy můžu, kdy nemůžu a spoustu těch informací jsem získal, díky kterým se teď můžu posunout dál“ (M,

65 let, ZK). Program kurzů participanti vnímali jako vydařený. Zároveň uváděli, že je něčím novým obohatil, s výjimkou jednoho participanta, který program komentoval slovy „opakování, matka moudrosti“ (M, 45 let, ZK). Nikdo z participantů nevytkl nedostatek volného času na odpočívání. Participanti ze začátečnického kurzu v Hochzillertal-Hochfügen kladně hodnotili rozdělení účastníků do skupin dle preferencí a zdatnosti a také možnost připojení se ke skupince „pilující“ freeridovou techniku. Co se týče fyzické náročnosti kempů, participant, který se zúčastnil obou kempů, hodnotil podobnou náročnost kurzů (i když se jednalo o kurzy, které se měly v náročnosti lišit).

7.5.6 Organizace během eventů

V souvislosti s programem byli velmi pozitivně hodnoceni externí odborní instruktoři ze Summit Academy. Participanti oceňovali jejich profesionalitu a velké zkušenosti ve skialpovém prostředí, což zobrazují následující komentáře: „Je vidět, že jsou profíci a bylo to super, už jenom díky tomu, že měli to vybavení všechno s sebou, že neměli problém se o těch věcech bavit, ukázat nám to, fakt to prostě rozebírat se vším všudy. Takže tam je to absolutní jednička s hvězdičkou.“ (M, 39 let, pokročilý kurz). Ačkoliv všichni participanti skialpové guidy chválili, někteří si nemohli vzpomenout na jméno společnosti. V kognitivních reakcích tedy zůstaly vzpomínky na program jako takový a jeho odbornost, nicméně vybavení si firmy byla u některých dotázaných slabší.

Co se týče organizační strany Harfasportu, i zde participanti vyjadřovali spokojenost. Nejvřelejší odezva k celkovému personálu zněla takto: „Já mám hrozně rád, když cítím, že tady nejde o peníze, ale jde tady o lidi, který to mají rádi. Který jsou nadšený. Vždyť oni se mohli přetřhnout, to bylo vidět, že jsou to lidi, kteří to dělají, protože je to baví. Tady nešlo vůbec o peníze. Tady šlo vyloženě o to, že to byli hobbisti, který byli prostě zapálení a vysvětlovali kdykoliv cokoli s takovým nadšením, že to nemělo konce, jo (*smích*). Takže po téhle stránce absolutně jenom to nejlepší možný hodnocení“ (M, 65 let, ZK).

Participant, který se účastnil obou kempů, ohodnotil personál taktéž velmi pozitivně: „Takže kluci super. To byl vlastně jeden z důvodů, proč jsem jel pak na ten další kurz“ (M, 32 let, ZK+PK). Tento komentář poukazuje na vybudované pouto mezi organizátory a účastníkem eventů, což je interpretováno ve SWOT analýze.

7.5.7 Osobní prodej / Direct marketing

Při realizaci jednotlivých rozhovorů byla postupně zjišťována důležitá úloha osobního prodeje a přímého marketingu v Harfasportu a vazby zákazník-prodejce/organizátor eventů.

Při otázce *Jak jste se dozvěděl o skialpovém kempu s Harfasportem?* tak někteří participanti odkazovali na prodejce Harfasportu/organizátory eventů, kteří jim o kempech dali vědět – buď během nákupu, nebo na základě již vybudované vazby, kdy prodejci vytipované potenciální zájemce kontaktovali prostřednictvím mobilu či e-mailu. Cestu ke skialpovému kempu popsal jeden z účastníků takto: „V podstatě mě *organizátor x* oslovil. Myslím, že mi řekl, jestli nechci na skialpy někam. A naučit se něco o skialpech. O lavinovym nebezpečí. Takže jsem říkal, jo, proč ne (M, 43 let, PK)“ či „*Organizátor x* mi dělal boty a říkal, že pojedete na skialpovej kurz, jestli nechci jet taky“ (M, 40 let, ZK). Je zde tedy vidět, že zmíněný personál aktivně využívá časový prostor, kdy se věnuje zákazníkovi na prodejně, aby ho mezi řečí pozval na připravovanou akci. Tento časový prostor vytváří zejména nadstandardní služby, kdy prodejce tráví poměrně dost času se zákazníkem (např. zmíněná výroba bot na míru vyžaduje celkem dvě cca hodinová setkání).

Někteří participanti znali Harfasport tedy již před skialpovým kempem jakožto obchod a na základě vybudovaných vazeb se obraceli telefonicky na své de facto „osobní prodejce“ se svými konkrétními požadavky na vybavení. V odpovědích participantů tak byly jmenovány i další nákupní sortimenty, v kterých participanti v Harfasportu dosud nakoupili, tedy i ze sjezdového a běžeckého lyžování či cyklistiky.

7.5.8 Vliv eventů na nákupní chování

Jak bylo představeno v teoretické části, ekonomické cíle by měly v rámci event marketingu představovat spíše sekundární cíle kvůli složitosti měření jejich plnění. Nicméně v některých odpovědích participantů byl event jakožto stimul k nákupu skialpového vybavení jasně zřetelný. Ekonomickou návratnost skialpových kempů, kterou evidovali organizátoři, specifikuje číselný údaj o nepřímých tržbách viz kapitola 7.2.1.

Někteří participanti skialpové vybavení značky *Black Crows*, které na kempu otestovali, tedy poté v Harfasportu nakoupili. A to i v případě, že již skialpové lyže zakoupené měli, což komentoval jeden z participantů: „Takže jsem zkusil jedny, pak druhý, pak už jsem si udělal svůj vlastní názor. Čili kdybych byl býval jel na ten kemp, tak už jsem byl vybavenej rovnou (*směje se*). Tak bych si to tam všechno vyzkoušel. Jenže jsem byl velkej nadšenec, kterej to

všechno chtěl, než vůbec nějaký kemp byl, jsem byl takovej aktivnější (*směje se*). Tak jsem si to koupil předem a pak jsem to musel prodat no“ (M, 65 let, ZK).

Další z participantů uvedl: „Měl jsem svoje, ale myslim si, že jsem zkoušel nějaký jedny, dvoje lyže, co tam kluci měli. Takže principiálně vybavení jsem měl, ale zkoušel jsem i jiný lyže... Vlastně výsledkem bylo, že dvoje "vrány" (poznámka autorky: *Black Crows* neboli černé vrány) mám teďka doma“ (M, 40 let, ZK).

Nákupní chování ovlivněné eventem zobrazuje i následující komentář: „Já jsem tam měl vlastně jiný že jo a zkusil jsem tu značku *Black Crows* a na základě toho jsem si je vlastně potom koupil. Takže, mělo to vlastně i takovej marketingovej účes, který se asi vyplatil. (*směje se*) Nebo takhle, to půjčení zdarma, abych to řek... (...) A co vim, tak jsem asi nebyl jako jedinej, že jsem na základě té půjčovny zdarma vlastně kupoval v Harfě ty *Black Crowsy*, že jo“ (M, 32 let, ZK+PK). Zde můžeme vidět, že se daný participant zamyslel během rozhovoru i nad marketingovými cíli Harfasportu.

7.5.9 Zájem o další eventy

Při zjišťování případného zájmu participantů o další skialpové kempy téměř všichni dotázaní účastníci uvedli, že by případně o další skialpový kemp zájem měli. Nadšení do dalších akcí projevil jeden z participantů (M, 65 let, ZK) následovně: „Takže oni tam mají moje jméno všude, že kdyby se něco konalo, že jedu.“ Další z participantů uvedl, že pro něj není ani tak důležitá lokalita kempu, jako parta lidí, s kterou obvykle vyráží na různé akce. Participant rovněž poukázali na lavinové nebezpečí při pohybu ve volném vysokohorském terénu, a tedy z hlediska bezpečnosti je takový kemp se zkušeným guidem důležitý. Jeden z účastníků pokročilého kurzu uvedl, že kritériem pro účast by byl pro něj zajímavý, opět o něco pokročilejší program a rozdělení do skupin, aby se v podobném kurzu již nenudil. Dále byl projeven u jednoho z participantů zájem spíše o individuální kurz s guidem, který vnímá jako vhodnější způsob pro další zlepšení.

S některými z participantů se rozhovory dotkly i tématu dalších akcí pořádaných Harfasportem, přičemž dva participanté projevíli zájem i o případnou cyklistickou akci (kurz trailu) či vyjížďku na silničním kole, ale v rozmezí 100-150 km, tedy kratší trasu, než má pravidelná akce „Na kole do Drážďan a zpět pro dobrou věc“ (360 km).

7.5.10 Podněty participantů pro další skialpinistické eventy

Jak bylo již zmíněno, participanti projeví spokojenost s vybranou lokalitou obou skialpových kempů. Při zodpovídání otázky ohledně osobních preferencí „ideálního skialpového kempu“, tak zejména uvádějí, že by mohl vypadat podobně, klidně ve stejné lokalitě, nebo případně v nějaké jiné oblasti v Rakousku. Participant, který byl v oblasti Vysokých Taur již dvakrát s Harfasportem uvedl: „Takže já si myslím, že pro mě ideální. Tahle lokalita. Klidně bych tam jel i potřetí. Neměl bych s tím problém“ (M, 43 let, PK).

Někteří ze začátečnického kurzu doporučili si lépe ohlídat ubytování a vybrat nějaké vhodnější, lepší i s lepším stravováním. Dva z participantů uvedli jako vysněnou destinaci pro skialpy velmi vzdálené destinace, a to Írán a Gruzii. Tito participanté zejména vyzdvihovali „kouzlo“ v tom, že se jedná o celkovou volnost v téměř nedotčené přírodě. Z Evropy byla zmíněna italská oblast Livigno či francouzské Alpy, a to zejména pro freeride techniku.

Z hlediska programu se mezi osobními přáními vyskytly tyto podněty: technika freeridového sjezdu, technika lezení s lyžemi na zádech a lezení po ledovci (těžší terén s použitím šroubů, překlenutí překážek). Právě freeridová technika v lehčím a středně náročném terénu byla uvedena jako chybějící v jinak poměrně pestré nabídce skialpových kempů v sezóně 2019/2020.

7.5.11 Další podněty od participantů

Během rozhovorů se objevily rovněž podněty pro Harfasport týkající se webových stránek a e-shopu. Jeden z účastníků poměrně dlouze vzpomínal, jak se dostal ke skialpovému kempu Harfasportu. Postupně si vzpomněl, že se na základě doporučení obrátil na Summit Academy, který je pro přihlášení odkázal na Harfasport. Zde se ukázala prezentace skialpových akcí na webu Harfasportu jako velmi uživatelsky nepřívětivá: „Akorát vim teda, že kdybych to cíleně nehledal u nich, tak bych to jako hodně blbě našel, že takový kurzy vůbec nabízej. To maj na těch stránkách blbě dohledatelný. Zaprvý tam mají starý odkazy, takže člověk ani neví, že je tam nověj. (...). Co se týče těchto kurzů, tý aktuálnosti, co tam mají vypsaný, tak to je, bych řekl, jejich slabší stránka no“ (M, 32 let, ZK+PK).

Jeden z účastníků z hlediska svého nákupního chování sice projevil zájem o větší intenzitu nákupů v Harfasportu, nicméně poukázal na limitovanou nabídku zboží na e-shopu oproti prodejně: „Tam ta nabídka není celá určitě, protože když pak zavolám *organizátorovi x*, tak ten řekne, však to máme a já říkám, vždyť to nemáte na stránkách, že jo“ (M, 44 let, PK).

I zde lze však pozorovat vybudované pouto mezi účastníkem a organizátorem akce, které se překlopilo do vztahu zákazník a osobní prodejce.

7.5.12 Skialpinismus – asociace

Zejména za účelem „prolomení ledů“ byla participantům pokládána otázka: *Co máte na skialpinismu nejraději?* Odpovědi na tuto otázku však mohou být užitečné i v rámci plánování marketingové komunikace vzhledem k cílové skupině. Participantům se se skialpinismem spojovaly asociace jako: *volnost, svoboda, sociální distanc či bez lidí, radost, zábava, prašan, místa, kam by se člověk jinak nedostal, sjezd za odměnu, lehké nebezpečí.*

Zde jsou pro ilustraci vybrané úryvky: „Tak nejkrásnější je ta jízda tím prašanem. To je prostě odměna, kvůli které to člověk dělá. A pokud se to podaří a je před váma rozlehlá pláň a vy máte možnost si nakreslit tu vlnovku jako první a jet opravdu první tím terénem v prašanu víc jak 40 cm a je krásný slunný den, tak je to prostě ta největší odměna, kterou si může skialpinista přát“ (M, 39 let, PK).

„Prostě málo kdy se stane, že takovou radost člověk zažije, a v přírodě ji zažívám nejčastěji. Takže přijdu vysmátej vždycky. A směju se něčemu, nevím čemu. Prostě tomu, že to je fajn“ (M, 43 let, PK). Další z participantů jmenovali: volnost zvolit si libovolnou túru, možnost dostat se na odlehlá místa bez lidí či „vyčistění“ hlavy.

Přechod od sjezdového lyžování k freeridu / skialpinismu vyjadřuje tento komentář: „Tam prostě někam vyjdete a vždycky víte, že někam sjedete, že jo a kousek vyjdete. Takže to lyžování dostane úplně jinou dimenzi. Úplně jinou dimenzi, protože vy si výborně zalyžujete, a přitom se ještě dostanete do míst, kam byste se na těch sjezdovkách nedostala. Takže jste dál sjezdař, ale přitom se vám otevírají nové možnosti i freeridu a tak no“ (M, 65 let). I někteří další participanté uváděli, že skialpinismus byl logickým krokem od sjezdového lyžování, kde se člověk setkává s masou lidí a jezdí „jen nahoru dolů“.

7.6 SWOT analýza – event marketing

Tato kapitola je interpretací silných a slabých stránek Harfasportu, příležitostí a hrozeb v souvislosti s event marketingem, které vychází z kapitoly 7 (trend skialpinismu, eventy konkurence, kvalitativní výzkum: *company view* i *attendee view*, plus osobní poznatky z pětiletého působení autorky v Harfasportu). Nelze ji chápat jako SWOT analýzu týkající se celého fungování podniku, což vychází z respektování soukromých údajů ohledně firemních zisků/marže a dalších důvěrných firemních informací, ale také z rozsahu diplomové práce.

Tabulka 6: SWOT analýza – EM Harfasportu

Zdroj: vlastní, kvalitativní výzkumy + interní firemní / externí data

<u>Silné stránky (Strengths)</u>	<u>Slabé stránky (Weaknesses)</u>
<p>(S1) Nadšený personál během <i>main-event</i></p> <p>(S2) Osobní prodej / Direct marketing</p> <p>(S3) Noví zákazníci prostřednictvím eventů + budování vazby s účastníky eventů</p> <p>(S4) Spolupráce se Summit Academy</p> <p>(S5) Vliv testování skialpového vybavení na nákup</p> <p>(S6) Vybraná lokalita skialpových kempů</p> <p>(S7) Zájem o eventy</p> <p>(S8) Lokalita a zázemí prodejny pro pořádání eventů</p> <p>(S9) Již téměř 25 let na trhu</p> <p>(S10) Kontakty na další externisty</p> <p>(S11) Dlouhodobé budování zimních eventů oproti přímé konkurenci</p>	<p>(W1) Časově vyčerpávané lidské zdroje</p> <p>(W2) Velmi volné plánování eventů</p> <p>(W3) Komunikační / organizační chyby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Externí komunikace – se spoluorganizátorem eventů • Interní komunikace <p>(W4) Nedostatečný event controlling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence výzkumů • Nesoulad mezi vytyčenými cíli a hodnocením jejich naplnění • Absence formální závěrečné zprávy <p>(W5) Nepravidelné marketingové zpravodajství</p> <p>(W6) Problematická prezentace eventů</p> <ul style="list-style-type: none"> • Timing • Marketingová komunikace
<u>Příležitosti (Opportunities)</u>	<u>Hrozby (Threats)</u>
<p>(O1) Intenzivně zvyšující se trend skialpinismu</p> <p>(O2) Charakter sportu – vysokohorský terén</p> <p>(O3) Finanční náročnost nákupu skialpového vybavení</p> <p>(O4) Vybudování stabilního vztahu s externisty</p> <p>(O5) Zapojení se do programu SKIALPUJ</p> <p>(O6) Sponzorství skialpových závodů</p>	<p>(T1) Právní riziko v případě úrazů či jiných nežádoucích událostí během eventů</p> <p>(T2) Omezení až zákaz pořádání eventů kvůli pandemii COVID-19</p> <p>(T3) Snížení zájmu investovat do zážitků na základě ekonomických důsledků pandemie COVID-19</p> <p>(T4) Vývoj skialpových eventů konkurence</p>

7.6.1 Silné stránky

(S1+S4) Jako důležitou silnou stránku lze interpretovat kvalitu lidských zdrojů, co se týče realizační fáze (*main-event*) skialpových eventů. A to jak na straně interní (zaměstnanci Harfasportu), tak na straně externí (odborní skialpinističtí instruktoři ze Summit Academy). Na základě vyhodnocení rozhovorů působí spolupráce Harfasportu se Summit Academy v rámci *main-event* synergicky, přičemž vyniká osobní nadšení do skialpinismu na obou stranách a zkušenosti skialpových instruktorů.

(S2) S nadšeností do skialpinismu na straně Harfasportu souvisí i zmíněný vliv osobního prodeje a direct marketingu (oslovení telefonicky či e-mailem konkrétního zákazníka). V tomto ohledu je výhodou, že vybraní prodejci jsou zároveň organizátory eventů, a mohou tak využít kontaktu se zákazníky na prodejně. Jak bylo uvedeno v kapitole 7.5.7. nákup na prodejně poskytuje příležitost pro podpoření image prodejny prostřednictvím nabídnutí komplexních služeb – včetně eventů, čehož organizátoři eventů efektivně využívají.

(S3) Na základě informací od organizátora, skialpové eventy úspěšně rozšiřují počet zákazníků Harfasportu, kteří po zkontaktování organizátorů nakoupili např. jízdní kola a další vybavení. Vazba „osobního prodejce“ se zákazníkem byla v některých rozhovorech evidentní. V případě, že zákazník něco z nabízeného sortimentu zboží a služeb potřebuje, tak kontaktuje svého „osobního prodejce“ z Harfasportu a domluví si s ním schůzku na prodejně. Harfasport tak poměrně úspěšně buduje vztahy se svými zákazníky, kteří se pak stávají mnohdy loajálními. Toto podporuje také zavedený věrnostní systém stříbrných, zlatých a platinových zákaznických karet. Pro konkrétnější zjišťování nákupního chování zákazníků v rámci zákaznického systému by byl potřeba např. využít *data mining* v interním pokladním systému WinShop. Pro zjišťování loajality by bylo vhodné v budoucnu využít marketingový výzkum.

V souvislosti s eventy se pro budování vazeb s účastníky využívají děkovné emaily, nasdílení profesionálních fotografií a věnování vzpomínkového daru – multifunkční nákrčník s logy Harfasportu.

(S4+S5) Odpovědi participantů ohledně zdarma zapůjčeného skialpového vybavení *Black Crows* poukazují na to, že propojení spolupráce Harfasportu se Summit Academy bylo pro Harfasport úspěšným krokem z hlediska nejen odbornosti skialpových instruktorů, ale rovněž z hlediska ekonomického přínosu – právě díky testování skialpového vybavení značky *Black Crows* na kempech. Reakce vyjadřující spokojenost s touto značkou představují další příležitosti, což je rozpracováno v projektové části.

(S6) Mezi silné stránky skialpových kempů se řadí i vybrané lokality pro konání akce, které chválili jak participantí výzkumu, tak organizátor.

(S7) Vypisované skialpové eventy (kempy i semináře) byly doposud rychle zaplňovány i přes poměrně pozdní marketingovou komunikaci viz (W6). Mimoto výběrový soubor participantů na základě spokojenosti se skialpovými kempy projevil zájem o další eventy Harfasportu.

(S8) Další silnou stránku Harfasportu z hlediska eventů představuje strategická lokalita kamenné prodejny na frekventovaném místě Praha-Libeň, která je velmi dobře dostupná MHD. Díky přístavbě prodejny má budova zároveň dostatečnou kapacitu např. pro V.I.P. eventy s možností využít v létě i venkovní posezení na terase.

(S9) Harfasport bude mít 20. 10. 2021 již 25 let od oficiálního otevření prodejny. Tento fakt je interní příležitostí pro uspořádání jubilejního eventu (EM využívající příležitosti).

(S10) Díky poměrně dlouhé tradici prodejny má management kontakty na možnou spolupráci a rozvoj společných projektů s představiteli různých firem či případných influencerů (např. FotoŠkoda, triatlonista se zkušeností závodu Ironmana na Havaji aj.).

(S11) Při monitorování zimních eventů u hlavních konkurentů Harfasportu bylo zjištěno, že se zimním eventům zatím téměř nevěnují (vyjma workshopů na prodejně). Tento „náskok“ Harfasportu v lyžařských eventech je pro něj výhodou, co se týče zkušeností, případně i jistého povědomí o eventech u zákazníků (míra povědomí o eventech u zákazníků Harfasportu by byla třeba zjistit kvantitativním šetřením).

7.6.2 Slabé stránky

(W1) Na základě výzkumu a díky základní orientaci v marketingovém fungování firmy autorka usuzuje, že management nevyhrazuje vzhledem k počtu, velikosti a organizační náročnosti eventů dostatečné lidské zdroje z kvantitativního hlediska. Tento bod je propojený s dalšími specifikovanými slabými stránkami (plánování eventů, komunikační / organizační chyby či problematický event controlling), které autorka spatřuje zejména jako důsledky kvantitativně nedostatečných lidských zdrojů. Tento aspekt je dán tím, že management Harfasportu považuje eventy spíše za okrajovou záležitost, přičemž hlavním jádrem podnikání firmy je obchod. Ačkoliv již došlo k posílení pracovních hodin zaměstnanců věnujících se eventům, tak by bylo vhodné eventový tým doplnit kvalifikovanou osobou pro koordinaci

organizačních aktivit, přidělování jednotlivých úkolů v týmu, supervizi a přípravu závěrečných reportů aj. → pozice event managera.

(W2) Volnost organizátorů při plánování akcí je sice vhodnou metodou pro vytváření nápadů v rámci firemního brainstormingu a přispívá motivaci organizátorů, nicméně posouzení vhodnosti akce vzhledem ke strategii firmy by mělo následovat určitá předem daná kritéria a mělo by tedy být intenzivněji konzultováno s marketingovým oddělením (nově také s event managerem). Tento aspekt je zároveň spojený s absencí předvýzkumů viz (W4).

(W3) Ve výstupech z výzkumů byl představen zlomový bod, který způsobil krizi dosavadního konceptu eventů. Konkrétně se jednalo o organizační chyby, vysoké právní riziko spojené s pořádáním vícedenních eventů v zahraničí a vypuknutí pandemie COVID-19 (T). Organizační chyby jsou dle autorky přímým následkem nedostatečných lidských zdrojů (W1), které způsobují přetížení organizátorů. Slabou stránkou představují komunikační šumy, které se vyskytly jak při komunikaci s externí společností Summit Academy, tak v komunikaci uvnitř firmy. Tento problém byl nejvíce zřetelný v komunikaci s marketingovým oddělením, které dostává od organizátorů podklady pro propagaci eventů mnohdy po stanoveném deadline dodání podkladů, více viz (W6).

(W4) Jako slabá stránka byla zhodnocena absence předvýzkumů u případných zájemců o eventy i získávání zpětné vazby účastníků. Bližším zjišťováním přání a preferencí cílových zákazníků ohledně zážitků, lze akce navrhnout na míru, což je právě prostředek pro „kápnutí na správnou strunu zákazníkovi“, kterou uvedl management jako aspekt úspěšného event marketingu. Důsledkem absence předvýzkumů tak firma nemůže jít zcela vstříc přáním cílovým zákazníkům. Praktikované plánování eventů bez předvýzkumů je poněkud limitující i co se týče efektivnosti plánování zdrojů (lidských, finančních i materiálních). Problematický je také následný výzkum (*after-event*), který měl doposud podobu neoficiálního sběru zpětné vazby účastníků eventů, která de facto zůstávala v emailových schránkách organizátorů. Zpětná vazba poté chybí pro zjištění naplnění komunikačních cílů. Nicméně, zavedení systematického následného event controlling považuje v tuto chvíli management za klíčový faktor EM v Harfasportu.

S problematickým event controllingem se pojí také další aspekt. Autorka je toho názoru, že má management vzhledem k marketingové strategii sice vhodně vytyčené cíle eventů, které sledují jak kontaktní a komunikační cíle, tak i cíle finanční, nicméně naplnění cílů není hodnoceno zcela adekvátně k vytyčeným cílům. Firma se soustřeďuje na vyhodnocování eventů

na základě finančních přínosů pro firmu, i když management uvedl, že jde z 90 % o image.

V silných stránkách byl sice uveden pozitivní vliv eventů na následný nákup v Harfasportu, nicméně je obecně obtížné vyhodnocovat, tak jak sám management poukazoval, zda zákazník na prodejnu přišel nakoupit na základě akce, či nikoliv. Organizátoři evidují objednávky během a bezprostředně po eventu, což je od managementu žádáno, nicméně pozornost by se měla po eventu soustředit také na průzkumy/výzkumy z hlediska naplnění komunikačních či kontaktních cílů (spokojenost účastníků, posílení image, budování komunity).

(W5) Ve firmě sice probíhají jednou týdně informačními schůze napříč odděleními, které přináší zejména důležitá interní data z prodeje, nicméně by bylo vhodné doplnit také pravidelné systematické zaznamenávání dat z marketingového prostředí, např. monitoring tisku a aktivit konkurence aj.

(W6) Z hlediska efektivního integrovaného event marketingu je slabší stránkou *timing* propagace. U některých eventů opožděný *timing* MK je udáván pozdním dodáním konkrétních podkladů o plánovaných eventech marketingovému oddělení. To pak vytváří v rámci firmy mnohdy na marketingové oddělení časový tlak a ubírá na efektivitě MK. Avizované eventy se sice ve většině případů naplní rychle zájemci, nicméně z hlediska celkového povědomí o eventových aktivitách by bylo efektivnější plánované načasování komunikace. Prezentace eventů na webových stránkách vykazovala do sezóny 2019/2020 uživatelskou nepřívětivost (eventy byly obtížně dohledatelné v blogové sekci mezi články). V sezóně 2020/2021 proběhly úpravy na webu a eventy jsou tak již dobře dohledatelné. V projektové části je zpracován vizuál, který by měl ještě více prohloubit uživatelskou přívětivost webové stránky s eventy.

7.6.3 Příležitosti

(O1) V kapitole 7.1 byl představen intenzivní růst zájmu o skialpinismus. Do jaké míry na boomu prodeje základního skialpového vybavení během zimní sezóny 2020/2021 mělo roli zavření lyžařských vleků není zcela jasné, nicméně jak bylo poukázáno, postupně zvyšující se trend skialpinismu byl zřetelný již v minulých letech a lze očekávat, že trend bude v příštích letech pokračovat. Dle managementu Harfasportu je pravděpodobné, že zájem o skialpové vybavení opět klesne s otevřenými lyžařskými areály, otázkou zůstává o kolik %. Během rozhovorů bylo však patrné, že jeden z motivů pro to, proč začít se skialpinismem, je jistý pocit přesycení se pouhým sjížděním kopců na sjezdových lyžích a vyhledávání míst

v odlehlejších místech v přírodě. Tento motiv pro půjčení / nákup skialpového vybavení lze očekávat u určité části sjezdových lyžařů i nadále, což může podpořit i doporučení skialpinismu blízkým a známým na základě dojmů a zážitků ze skialpinismu (*viral marketing*). Vliv na zájmu o skialpinismus může mít i rozšíření obecného povědomí o tomto sportu, neboť téma skialpinismus a běžecké lyžování se během zimní sezóny 2020/2021 objevovalo intenzivně v masových médiích (rozhlas, TV aj.).

(O2) Jelikož se skialpinismus provozuje ve volném vysokohorském terénu, tak s sebou nese jisté nebezpečí, zejména lavinové. Respekt k vysokohorskému terénu byl patrný i během rozhovorů s účastníky kempů. Právě z tohoto důvodu jsou vyhledávány odborné kurzy s certifikovanými instruktory, kteří nejen pomohou, co se týče techniky sportu, ale zároveň zajišťují roli průvodce, který má zkušenosti s pohybem v daném terénu a ví, kam se může se skupinou vydat. Lze očekávat, že zájem o kurzy s odborným certifikovaným instruktorem bude stoupat společně s trendem skialpinismu. Management zároveň uvedl, že na základě dosavadních zkušeností Harfasportu se ukazuje, že je skialpinismus vhodným sportem pro budování komunity, podobně jako cyklistika. Tímto se údajně liší od sjezdového lyžování, u něhož se neprojevil dostatečný zájem o skupinové akce.

(O3) Pořízení kompletní skialpové výbavy je poměrně finančně náročná záležitost – cca 50 000 – 80 000 Kč. S finanční náročností roste pravděpodobnost, že pokud jsou účastníci na skialpovém kurzu / testování spokojeni se zapůjčenou výbavou, budou si chtít pořídit lyže a boty vyzkoušených značek.

(O4) Oboustranné výhody plynoucí ze spolupráce maloobchodu s distributorem lyží / organizátorem skialpových kurzů jsou příležitostí k budování dlouhodobé stabilní spolupráce.

(O5) Pro budování image Harfasportu jakožto specialisty na skialpinismus by bylo vhodné se zapojit do nového programu časopisu SNOW: SKIALPUJ, který seskupuje specializované prodejny na skialpinismus a nabízí „PR balíčky“ (Skialpuj.cz, ©2021) - více v návrhu integrovaného event marketingu v projektové části.

(O6) Pro budování image „kultovního obchodu“ je vhodným nástrojem také sponzorství sportovních akcí. Na českých horách se již tradičně pořádají skialpové závody: *Buff Skialp Vertical, Noc tuleních pásů, O Dřevěného Krakonoše* a další (Skialpuj, ©2020). Nicméně kvůli hrozbě státních restrikcí v souvislosti s pandemií COVID-19 (T2) by sponzorství závodu mohlo být riskantním krokem (v případě, když by se závod neuskutečnil), proto by bylo vhodnější sponzorství zvážit až na další sezóny (dle vývoje pandemické situace).

7.6.4 Hrozby

(T1) Jak bylo v kapitole 7.4.9 vysvětleno, management uvedl, že riziko z hlediska právní zodpovědnosti spojené s organizací skialpových kempů by pro firmu mohlo být až likvidační. Proto se přešlo k novému konceptu skialpových kempů – Harfasport jakožto komunikační zprostředkovatel (vícedenních) akcí.

(T2) Limitujícím kritériem pro fyzické eventy je zmírnění státních restrikcí spojených s pandemií COVID-19. Otázka cestování do zahraničí je v tento moment nevyzpytatelná stejně jako celý vývoj pandemie. Aby se podařilo alespoň částečně snížit riziko toho, že se budou muset eventy v nadcházející zimní sezóně opět rušit, tak jsou v projektové části navrženy také nové eventy v ČR.

(T3) Na základě tíživé ekonomické situace pro celou řadu odvětví spojené s restrikcemi kvůli COVID-19, lze předpokládat omezení investic do dražších volnočasových aktivit. Pro naplnění skialpových kurzů by však toto riziko nemělo představovat výraznou hrozbu, jelikož se jedná o akce pro malý počet lidí (do 30 účastníků).

(T4) Při nadále intenzivnímu růstu zájmu o skialpinismus lze očekávat vývoj skialpových eventů také u přímých konkurentů Harfasportu.

7.7 Závěr praktické části

7.7.1 Zodpovězení výzkumných otázek

VO1: Dotázaní účastníci skialpových kempů pořádaných Harfasportem společně se Summit Academy v sezóně 2019/2020 (participanti kvalitativního výzkumu) zpětně hodnotili eventy velmi pozitivně. Participanti během rozhovorů projevíli mimořádnou spokojenost se zvolenými lokalitami v Rakousku a odbornými instruktory Summit Academy zajišťující program obou skialpových kurzů. Dotázaní účastníci ocenili bohatý program, který jim pomohl ve „čtení“ vysokohorského terénu i ve správné technice jízdy. Zaznamenána byla rovněž spokojenost s organizátorem/organizátory z Harfasportu. Kladně hodnotili také možnost zdarma půjčení skialpového vybavení značky *Black Crows* přímo na místě kurzu. Jako jediná negativní stránka skialpových kempů, bylo v případě skialpového kempu v Hochfügen-Hochzillertal uváděno ubytování, které co se týče počtu lůžek nesouhlasilo s nabízenými avizovanými pokoji Harfasportem. Nicméně participanti se k této organizační chybě, která nesla jistý diskomfort (co se týče soukromí), stavěli s úsměvem. Organizační

chyba negativně nepoznamenala dojmy těchto participantů, neboť projevili zájem o případné další pořádané skialpové kempy.

VO2: Druhá výzkumná otázka se týkala slabých stránek z pohledu plánovacího procesu EM v Harfasportu, pro které autorka následně hledala řešení v projektové části. Slabé stránky plánovacího procesu se týkají doposud téměř nepraktikovaného event controllingu a některých problematických míst komunikačního mixu spojeného s eventy. Komunikační mix v souvislosti s propagací eventů měl znaky nahodilého až opožděného timingu a na webových stránkách rovněž uživatelské nepřívětivosti.

Další problematickou oblastí jsou vytížené lidské zdroje. Dle názoru autorky byly lidské zdroje pro event plán 2019/2020 z hlediska počtu a velikosti eventů kvantitativně nedostačující. Kvantitativní omezení lidských zdrojů s sebou nese další slabé stránky jako je velmi volné plánování eventů, nepravidelné marketingové zpravodajství a monitoring konkurenčních aktivit v oblasti EM a také již zmíněný chybějící event controlling. Tyto aspekty však vychází z role eventů v rámci společnosti, jelikož jsou managementem pokládány za dílčí doplněk marketingu a má tedy na žebříčku priorit nižší postavení.

Na základě výstupů praktické části byla zpracována projektová část snažící se o podpoření a prohloubení specifikovaných silných stránek, redukci/eliminaci slabých stránek konkrétními východisky, při využití příležitostí a zohlednění hrozeb.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 EVENT MARKETING SE SKIALPINISTICKOU TÉMATIKOU – SEZÓNA 2021/2022

V projektové části autorka sestavila plán skialpových eventů pro nadcházející zimní sezónu (2021/2022), jedná se tedy o eventy od října 2021 do března 2022. Doporučení vychází ze SWOT analýzy představené v praktické části. Projekt se skládá z dvou hlavních částí, a to v první řadě z návrhu eventů, které jsou za účelem zestručnění a lepší orientace představeny v bodech formou „kreativního briefu“. Druhou část tvoří návrhy konkrétních kroků, které by měly vést k správnému zakomponování eventů do komunikačního mixu. K jednotlivým eventům je zároveň přiřazen základní návrh event controllingu.

Všechny navržené komunikační kanály jsou poté součástí celkového rozpočtu. Vzhledem k počtu eventů jsou položky v rozpočtu za propagaci vyčísleny souhrnně za všechny eventy. Autorka představila také základní úlohy a rozšíření eventového týmu.

První z naplánovaných eventů zahrnuje i ostatní Harfasportem nabízené sportovní sortimenty, což vychází ze specifické příležitostní typologie eventů. Nicméně jádro eventů představuje právě skialpinismus, který jak uvedl management, je ideálním sportem pro budování komunity. Během zimní sezóny obvykle Harfasport pořádá také 1 event s tematikou sjezdového lyžování a 1 s běžeckým lyžováním. Tyto eventy nebyly do diplomové práce zařazeny z hlediska zúžení tématu. Nicméně by v rámci autorkou stanoveného maximálního rozpočtu měl být prostor pro zařazení do plánu. V rámci komunikace je lze rovněž jednoduše zakomponovat, např. do informačních letáků či na webové stránky, kde se s nimi již v této navržené podobě počítá.

8.1 Event plán

Tabulka 7: Event plán Harfasport pro zimní sezónu 2021/2022

Zdroj: vlastní

CO	KDY	KDE
ORGANIZACE – HARFASPORT		
Výročí 25 let Harfasportu	20. října 2021 (středa)	prodejna Harfasport
Skitouringové procházky	o 1. termínu rozhodne anketa (prosinec 2021)	1. lokalita: Krkonoše – Pec pod Sněžkou

Skialpový workshop	10. listopadu 2021 (středa)	prodejna Harfasport
Předváděcí akce + skialpový kurz pro začátečníky	22. – 23. ledna 2022 (sobota-neděle)	Krkonoše – Skiareál Herlíkovic
ORGANIZACE – SUMMIT ACADEMY		
Skialpový kurz pro začátečníky a mírně pokročilé / freeride	17. – 20. 2. 2022 (čtvrtek-neděle)	Rakousko: Hochfügen-Hochzillertal
Skialpový kurz pro středně pokročilé/pokročilé / freeride	3. – 6. 3. 2022 (čtvrtek-neděle)	Rakousko: Vysoké Taury
ORGANIZACE – EXTERNÍ FYZICKÁ OSOBA		
Individuální skialpové kurzy na míru	individuálně, dle do- mluvy	individuálně, primárně Krkonoše

8.1.1 Intenzita a sezónní harmonogram eventů

Z hlediska intenzity eventy následují koncentrovanou strategií standardizace, tedy je naplánováno několik eventů s podobnou tematikou, které se snaží o intenzivní působení u homogenní cílové skupiny (zejména díky aktivnímu zapojení účastníků a „prožití“ nabízených produktů).

Co se týče harmonogramu, je zde snaha o rozvržení eventů rovnoměrně od začátku do konce zimní sezóny. Tento návrh je však zatím provizorní, neboť termíny musí vyhovovat kromě managementu také event týmu, externí firmě zajišťující odborný program (Summit Academy) a v případě předváděcí akce také provozovateli lyžařského střediska. Jednotlivé termíny odsouhlasených eventů se Summit Academy konzultují vždy na jaře/v létě před plánovanou sezónou.

- První akce je určena příležitostí, tedy firemním 25letým výročím, které je 20. 10. 2021. Jelikož se jedná o středu, tak je vhodným datem pro event (i z hlediska případné pozvánky žurnalisty/ů).
- Termín skialpového workshopu byl stanoven na základě porovnání tříletého prodeje skialpového vybavení dle kalendářních týdnů, kdy se začíná prodej již výrazněji navyšovat.

- Pro první skialpovou vyjížďku bude termín stanoven na základě výsledků ankety. V anketě budou na výběr pravděpodobně dvě prosincové soboty (11. 12. a 18. 12. 2021).
- Předváděcí akce skialpových lyží s možností využití nabídky základního kurzu by bylo sice vhodnější uspořádat již před Vánoci (v případě, kdy by zájemci uvažovali nad koupí skialpových lyží jako dárek). Nicméně na základě náročnosti přípravy eventu a nutnosti zamluvení místa v lyžařském areálu s předstihem je vhodnější zvolit spíše lednový termín, kdy již na českých horách bývá dostatek sněhu.
- Pro skialpové kurzy v Rakousku byly zvoleny termíny na konci února a začátku března. Počasí v Alpách bývá již stálejší, než během prosince/ledna, ale samozřejmě s tím takto nelze počítat. Termín je mimo jarní prázdniny v Praze a okresech Praha-východ a Praha-západ, a neměl by se tedy krýt s termínem rodinných dovolených hlavní cílové skupiny (dle geografického kritéria).

8.1.2 Role v eventovém týmu

Tým angažovaný v eventových aktivitách byl doposud složen ze zaměstnanců Harfasportu podílejících se na organizaci, dále z interní marketingové podpory Harfasportu, externistů (grafik) a externích spoluorganizátorů (Summit Academy, instruktor individuálních kurzů). Je třeba, aby eventový tým zaznamenával plnění úkolů do firemně využívaného portfolia pro řízení projektů (Freelo, ©2015-2021). Návrh rolí jednotlivých osob v eventovém týmu se základními úkoly je představen zde:

- **Plánování a příprava eventu**
 - Event manager (návrh nové pozice, nutno marketingové zkušenosti, analytické myšlení a ideálně zkušenosti s vedením týmu, poloviční úvazek) – v koordinaci s managementem, který stanoví celkový rozpočet pro EM, marketingovým manažerem a také na základě podnětů od organizátorů akcí připravuje eventplán. Dále zajišťuje konkrétní časový harmonogram akce, pronájem místa (stánek pro předváděcí akci), personální rozdělení rolí s jednotlivými úkoly, koordinaci a dohled nad efektivitou týmové práce (pravidelné schůzky a Freelo.cz), určuje jednotlivé položky ve stanoveném rozpočtu a průběžně kontroluje jeho čerpání. Rovněž domlouvá koncept spolupráce

s externími spolupracovníky pro celou sezónu, uzavírá s nimi smlouvy a intenzivně komunikuje s marketingovým manažerem a managementem. V souladu s cíli eventů připravuje konkrétní podobu event controllingu, marketingových výzkumů a předává je dotyčným osobám (marketingovému oddělení, případně organizátorům – např. pokud budou distribuovány dotazníky během eventů).

- Organizátoři eventů (2 zaměstnanci Harfasportu, kteří doposud organizovali eventy) – plní organizační úkoly zadané event managerem (zajištění materiálních zdrojů, domlouvání se na detailech eventů s externími spolupracovníky).

- Marketingový tým – marketingový manažer intenzivně komunikuje s event managerem, zadává úkoly ohledně eventů příslušným osobám (copywriting, sociální sítě, grafika, správce webu, SEO, marketingový předvýzkum aj.) Dále zajišťuje tisk dárkových/reklamních předmětů a dárkových poukázek pro eventy, které má ve firmě na starost. Společně s event managerem plánuje a zařizuje PR a merchandising spojený s eventy v Harfasportu.

- Externí spolupracovníci – v případě skialpových kurzů organizovaných externě (Summit Academy) zajišťují organizaci (ubytování, program) aj. V první fázi komunikují zejména s event managerem, poté již komunikují ohledně konkrétních úkolů s organizátory eventů Harfasportu, přičemž event manager je informován o průběhu spolupráce (pravidelné schůzky, Freeloo).

- **Realizace eventů**

- Event manager: v případě eventů organizovaných Harafsportem má na starost supervizi materiálních zdrojů, dramaturgie a harmonogramu programu. Případně napomáhá v distribuci informačních letáků a dárkových předmětů. V případě zprostředkovaných akcí (skialpových kurzů) je informován o průběhu akce od doprovodného zaměstnance Harfasportu, který napomáhá při realizaci *main-event*.
- Organizátoři eventů: zajišťují materiální zdroje (stánek, skialpové vybavení, projektor aj.), program dle plánu a rozdávají informační letáky a dárkové předměty. V některých případech (daných event managerem) zajišťují event controlling (např. rozdání a zpětný sběr dotazníků na místě). Pokud není na

event vyslán fotograf, tak dokumentují akci a případně sdílí na sociálních sítích např. skialpové kurzy v Rakousku.

- Případně externí spolupracovníci – materiální zajištění (skialpové vybavení Black Crows a Ortovox), zajištění programu dle plánu v koordinaci s organizátory Harfasportu

- **Vyhodnocení eventů**

- Organizátoři: zaznamenají předem nadefinované údaje z realizace eventů do sdíleného souboru event týmu
- Marketingový tým: zajišťuje vyhodnocení marketingových průzkumů, předává event managerovi. Případně zajišťuje zpětnou komunikaci – ohlédnutí za zimní sezónou (FB posty, článek na webu aj.)
- Event manager: na základě supervize a dodaných analyzovaných dat vytváří závěrečný report, který předkládá/prezentuje managementu. Vyhodnocuje úspěšnost eventů, interpretuje analyzovaná data z marketingových výzkumů. Interpretuje silné a slabé stránky eventů, navrhuje opatření na eliminaci slabých stránek, podpoření silných stránek, sleduje příležitosti a hrozby pro další sezónu.

8.1.3 Cílová skupina

Cílová skupina eventů se skialpovou tematikou je poměrně homogenní, neboť se jedná o sportovně aktivní lidi, kteří většinou v minulosti již vykonávali či aktivně vykonávají některý ze zimních sportů (sjezdové či běžecké lyžování, případně snowboarding), tudíž lze oslovit již stávající zákazníky s nabídkou skialpinismu. Je zde však prostor pro rozšíření také o nové zákazníky, kteří se zajímají o zimní sporty. Dle demografického kritéria vycházející ze statistiky prodejů v Harfasportu, prohlížení webových stránek se sortimentem skialpového lyžování (Google Analytics) i dle účasti na skialpových kempech, tvoří cca 70 % zájemců o tento sport v Harfasportu (prozatím) muži. Nejsilnější skupinou dle věku jsou spotřebitelé v rozmezí 35-44 let (cca 30 %), poté 25-34 let (cca 23 %) a 45-54 let (21 %).

Persona: pokud bychom měli definovat konkrétní osobu pro účely efektivního zacílení komunikace, pak by se jednalo o sportovně založeného muže, který se pohybuje rád v přírodě. Doposud provozoval každou zimní sezónu sjezdové lyžování (s rodinou, přáteli i sám), nejprve na českých horách, poté v rakouských/italských Alpách, kde si užíval široké sjezdovky, výhledy na horské štíty a zaměřoval se na výkon – ovládá agresivnější carvingový styl.

Postupem časem ho však začala lákat větší volnost a chce „prozkoumat“ místa, která nejsou na sjezdových lyžích ani běžně turisticky dostupná. Proto vyhledává nové alternativy.

8.1.4 Cíle a event controlling

Cíle eventů vychází z požadavků managementu Harfasportu a odpovídají strategii EM: komunikační cíle (rozšiřování povědomí o Harfasportu a budování image), kontaktní cíle (budování komunity) a finanční cíle (růst obrátu na základě eventů). U každého eventu je stanoven primární cíl, nicméně v sekundárních cílech se eventy prolínají.

Co se týče event controllingu, tak je důležité, aby se eventy kontrolovaly po celou dobu plánovacího procesu, tedy zahrnovaly předběžnou, průběžnou i následnou kontrolu. Aby marketingové výzkumy byly méně náročné na finanční zdroje (což management vyžaduje), tak autorka navrhuje interní zajištění zaměstnanci Harfasportu, zejména zaměstnanci marketingového a eventového týmu. Zde jsou návrhy pro event controlling:

- V předběžné fázi před spuštěním navrhovaného event plánu by bylo vhodné se ještě více přiblížit cílové skupině – pro získání podnětů a případné úpravy, nyní již v kvantitativní rovině (kvantitativním výzkumem) v rámci zákaznické databáze.
- Metodou *Focus Group*, nebo asociačními technikami je doporučeno otestovat navrhovaný logotyp *Harfasport Team* a vizuál dárkových předmětů, viz kapitola 8.3.1
- Jednotlivé úkony v celém kontrolním procesu zajišťuje event manager (kontrola fungování týmu, čerpání rozpočtu aj.)
- Důležitým nástrojem následného event controllingu je zařazení eventů do každoročního kvantitativního marketingového výzkumu se zaměřením na image a positioning společnosti – dílčí otázky, které by sledovaly, zda má účast na eventech vliv na image a positioning společnosti.
- Pro následnou kontrolu spokojenosti účastníků s eventem (subjektivní hodnocení silných a slabých stránek eventu) event manager připraví základní šablonu otázek v Google formuláři, která se bude pro každý event upravovat dle potřeby.
- Jelikož management požaduje evidování finančních přínosů z eventů, tak jsou u některých eventů zařazeny např. slevové vouchery opatřené kódem, které by při předložení na pokladně Harfasportu odkázaly na daný event. Pokud se daný účastník eventu identifikuje také zákaznickou kartou, tak se daný kód spáruje s ID zákazníka.

8.2 „Kreativní brief“ eventů

V této kapitole jsou již konkrétní návrhy eventů. Zpracovány jsou stručnou formou „kreativního briefu“ – nutno chápat v uvozovkách, nejedná se o kreativní brief, který se předkládá marketingové agentuře. Autorka se snaží zodpovědět klíčové otázky při plánování projektu a věnovat se tak hlavním dimenzím event marketingu.

8.2.1 Výročí 25 let Harfasportu

- Kde: Prodejna Harfasport
- Kdy: 20. října. 2021
- Objekt EM: Předmětem hlavního sdělení je celá firma Harfasport, výběr klíčových značek obchodním oddělením.
- Co: Oslava 25 let Harfasportu. Hlavním bodem programu je představení novinek na začátku sezóny: nových značek v produktovém portfoliu, novinek stěžejních značek prodejny, případně nových služeb, technologií lyží /lyžáků aj.
 - Hlavní sdělení: Široká nabídka prestižních značek a nadstandardních služeb díky 25leté existenci na trhu – tradice Harfasportu
- Cílová skupina: Zákazníci s aktivní platinovou kartou (cca 80 zákazníků v databázi) – V.I.P. zákazníci, kteří mají na základě vysokých finančních položek nákupů v Harfasportu skrze zákaznickou kartu slevu 15 % na libovolné zboží a služby prodejny. Jedná se zejména o velmi aktivní sportovce, kteří si potrpí na kvalitním vybavení, které nakupují v kratších intervalech a využívají také nabízené služby Harfasportu. Ve V.I.P. jsou zastoupeni mnozí podnikatelé či lidé vyššího kariérního postavení. Většinu z nich tvoří aktivní lyžaři (sjezd, popřípadě běžky). V letní sezóně preferují silniční kolo či elektrokolo.
 - Poznámka: Z důvodu rizika rušení plánovaných akcí spojeného s COVID-19 by nebylo vhodné připravovat větší event pro velký počet zákazníků Harfasportu, který by vyžadoval finančně náročnější pronajmutí prostor, zajištění velkého cateringu či např. pozvánku známého sportovce.
- Cíle: kognitivní (představení novinek V.I.P. zákazníkům), péče o klíčové zákazníky – podpora/budování loajality k firmě a k jejím produktům. Zinscenování eventů přímo na prodejně je vhodným prostředkem podpory prodeje.
- Předběžná registrace na akci: ano

- Jak: Pozváni budou distributoři klíčových značek, kteří jsou během sezóny aktivní v prezentaci značek, aby představili novinky daných značek. Za Harfasport vystoupí majitelé – poděkování s přípitkem. Moderátorem je zaměstnanec – organizátor eventů zastřešující skialpové eventy, zároveň během povídání zajistí pozvánku na plánované skialpové akce. Vystoupí také triatlonista, který se několikrát zúčastnil triatlonového závodu Ironman na Havaji. Tento triatlonista spolupracuje s Harfasportem v oblasti cyklistických eventů a nově také spolu s dalšími zaměstnanci Harfasportu zajišťuje službu bikefitting (nastavení správného posedu na kole) a vede dětský oddíl začínajících sportovců. Kromě povídání o zkušenostech z triatlonových závodů a výkonnostním tréninku pozve účastníky na cyklistickou službu bikefitting za zvýhodněnou cenu.
- Podpora prodeje:
 - Slevový kód 25 % rozeslaný v mailingu celé zákaznické databázi, platný do 31. října 2021 (nejen V.I.P.)
 - Slevový voucher 50 % na službu bikefitting pro účastníky eventů
- Soutěžní kvíz pro účastníky eventů:
 - Kvíz by měl být sestaven odlehčenou/vtipnou formou z otázek dotýkajících se kognitivních znalostí o Harfasportu, nabízeném sortimentu a poznatků z programu s krátkým hodnocením celé akce (event controlling). Výherce bude určen na základě největšího počtu správně zodpovězených odpovědí. Pokud bude více adeptů se stejným počtem odpovědí, tak z nich bude výherce vylosován. Kvíz je anonymní – každý je opatřen číslem, jehož shodnou duplicitu dostane účastník (princip tomboly).
 - Výherní cenou je voucher v hodnotě 10 000 Kč uplatnitelný na libovolné zboží a služby v Harfasportu.
- Předběžný harmonogram:
 - 18:00 přivítání moderátorem, vyhlášení soutěže
 - 18:10 slavnostní přípitek – proslov majitelů
 - 19:45 povídání triatlonisty o zážitcích triatlonového závodu Havajského Ironmana (promítání fotek projektorem) + pozvánka na bikefitting
 - 20:15 prezentace skialpových eventů: pozvánka na skialpové akce + „připravujeme“ (cyklistická tematika), promítání fotek ze skialpových kurzů a skialpového promo videa projektorem

- 20:45 vyhlášení výherce soutěže
- 21:00 konec
- Jednotlivé přednášky budou doplněny po domluvě s distributory, cca 15-25 min – 1 přednáška
- Cena pro účastníka: zdarma
- Minimální počet přihlášených účastníků: 18 V.I.P. zákazníků
- Maximální počet přihlášených účastníků: 35 V.I.P. zákazníků (v případě velkého počtu zájemců vytvoření dodatečného termínu – v odpoledních hodinách)
- Typ: informativní event s emocionálním nábojem, značkový EM
- Organizace: Harfasport
 - Lidské zdroje – Příprava: 1 organizátor, event manager
 - Lidské zdroje – Realizace: 2 organizátoři, 2 výpomocní prodejci, majitelé firmy, event manager
- Event Controlling:
 - Evidování počtu rozeslaných pozvánek na jméno / počtu přijatých / počtu odmítnutých pozvánek / reálného počtu účastníků
 - Soutěžní kvíz (znalost portfolia značek, měření míry získaných znalostí, přání ohledně dalších značek, spokojenost s eventem)
 - Nákup: evidování kódů slevových voucherů 25 % zaslaných v mailingu, evidování slevových kódů 50 % na bikefitting (V.I.P.)

8.2.2 Skialpový workshop

- Kdy: 10. listopadu 2021
- Kde: Prodejna Harfasport
- Objekt EM: Předmětem eventu je skialpinismus, skialpový sortiment (zejména lyže Black Crows a skialpové oblečení a doplňky Ortovox)
- Co: „Teoretická seznamka“ se skialpinismem, povídání o druzích skialpinismu, základní výbavě, vysokohorském terénu a pozvánka na chystané skialpové akce
 - Hlavní sdělení: Přemýšlíš o skialpinismu? Přijď si poslechnout profíka a nezapomeň ho zahrnout otázkami!
- Cílová skupina: zájemci o skialpinismus – stávající i potenciální zákazníci Harfasportu

- Cíle: kognitivní (teoretické seznámení se skialpinismem), budování image + podpora prodeje: event přímo na prodejně
- Předběžná registrace na akci: ano (fyzicky – kapacita omezena), nebo na online vysílání
- Jak: Reprezentant (instruktor) ze Summit Academy představí zájemcům (nováčkům) skialpinismus s využitím projekce videa. Představí rovněž základní skialpové vybavení Black Crows, batohy, lavinové vyhledávače, sondy, lopaty a další vybavení značky Ortovox, které je zároveň k zakoupení na prodejně. Naváže pozvánkou na „ochutnávku“ skialpinismu v Krkonoších a základní skialpový kurz v Rakousku. Prostor bude také na dotazy účastníků eventů. Autorka navrhuje celý workshop natáčet a živě vysílat přihlášeným zájemcům on-line, a to s možností kladení dotazů přímo v chatu. V případě velkého množství dotazů instruktor zodpoví zbývající otázky následně do komentářů.
- Předběžný harmonogram:
 - 17:00 začátek workshopu
 - 18:30 konec připravené přednášky a prostor pro dotazy
 - 19:00 konec workshopu, možnost privátních nákupů
 - 21:00 zavření prodejny
- Pod vedením: Summit Academy
- Typ: informativní event, značkový EM
- Organizace: Harfasport
 - Lidské zdroje – příprava: event manager, 1 organizátor
 - Lidské zdroje – Realizace: 2 organizátoři, 1 výpomocný prodejce, event manager
- Event controlling:
 - Evidování počtu příjemců newsletteru + oslovených na sociálních sítích / počtu přihlášených zájemců / počtu reálných účastníků – fyzicky / online
 - Průběžný (pozorováním): míra kladení otázek (živě i v chatu), projevený zájem o skialpové akce (dotazy na možnost přihlášení)
 - Následný: dotazníkové hodnocení workshopu (hodnocení programu, přednášejícího, nově načerpaných znalostí, zájem o skialpové akce)

8.2.3 Skitouringové procházky

- Kdy: hlasování o 1. termínu v předběžné anketě (větší přizpůsobení zájemcům)
- Kde: 1. termín v Krkonoších (Pec pod Sněžkou), dále např. v Jizerských horách – možnost hlasování pro další skitouringové procházky
- Objekt EM: Předmětem eventu je celá firma
- Co: Pohodové skitouringové procházky, které by se měly během sezóny několikrát opakovat (cca 1-2 x měsíčně)
 - Hlavní sdělení: Užij si volný čas s pohodovou partou lidí kolem Harfasportu. Máš jakékoliv otázky o skialpu a skialpovém vybavení? Ptej se profiků!
- Cílová skupina: účastníci skialpových eventů sezóny 2019/2020 + další skialpinisté či noví zájemci o skialp
- Cíle: budování komunity (vytváření vztahu se zákazníkem a následné péče prostřednictvím kolektivních prožitků)
- Předběžná registrace na akci: ano
- Jak: Všichni účastníci si dají sraz s personálem z Harfasportu na předem určeném výchozím bodě, odkud se půjde naplánovaný okruh (skitouring). V případě úplných začátečníků budou účastníci rozděleni na dvě skupiny dle dovedností. Personál aktivně komunikuje s účastníky a zjišťuje zájem o podobné skitouringové procházky v sezóně. Procházku dokumentuje „live“ na sociálních sítích (příspěvek u oběda).
- Předběžný harmonogram:
 - 9:00 sraz v Krkonoších na výchozím bodě
 - 12:00 oběd v zmluvené restauraci
 - 14:30 návrat
- Typ: zábavně orientovaný event
- Organizace: Harfasport
 - Lidské zdroje – příprava: 1 organizátor, event manager
 - Lidské zdroje – Realizace: 2 organizátoři
- Podpora prodeje / dárkové předměty:
 - Sleva 15 % na půjčované skialpového vybavení v půjčovně Harfasport na organizovanou skitouringovou procházku
 - Propagační placka
- Event controlling:
 - Předběžná anketa: hlasování o termínu

- Evidování počtu příjemců newsletteru + oslovených na sociálních sítích / počtu přihlášených zájemců / počtu reálných účastníků
- Průběžný: pozorování na místě + evidování zájmu o skialpové vyjížďky, další podněty

8.2.4 Předváděcí akce skialpových lyží + skialpový kurz

- Kde: Krkonoše – Herlíkovice
- Kdy: 22. – 23. ledna 2022
- Objekt EM: Event prezentuje celou firmu, vyzdvihuje spolupráci s profesionály ze Summit Academy, především značku skialpového vybavení Black Crows, ale i další nabízené značky skialpového vybavení v Harfasportu
- Co: Tento nově zavedený skialpový event by měl být klíčovou událostí zimní sezóny, což vyplývá nejen z jeho velikosti, ale rovněž z profilu cílové skupiny.
 - Hlavní sdělení: „Seznamka“ se skialpinismem či „ochutnávka skialpinismu“, ponoř se do jeho tajů, vyzkoušej jej na vlastní kůži.
- Cílová skupina: stávající zákazníci Harfasportu i potenciální zákazníci, kteří mají zájem o skialpinismus. Hlavní cílovou skupinou jsou zejména sjezdoví lyžaři a běžkaři, kteří o skialpinismu již vědí (fáze *SEE*) a zvažují (*THNIK*), jak by jej mohli jednoduše vyzkoušet.
- Cíle: Primárním cílem je posílení image Harfasportu jakožto odborníka na skialpinismus. Event by měl rovněž přivést nové zákazníky na prodejnu a má zároveň největší tržní potenciál, neboť by měl cílové skupině prostřednictvím zodpovězení otázek a vyzkoušení si skialpu pomoci při rozhodování o nákupu skialpového vybavení a směřovat tedy k fázi *DO* – nákupu skialpového vybavení.
- Předběžná registrace na akci: ano
- Jak: Tento event zahrnuje jak předváděcí akci nových skialpových lyží na místě, tak možnost vyzkoušení skialpinismu. Personál zajistí předváděcí stánek základního skialpového vybavení (lyže, boty, vázání, hole) s logem a vlajčkami Harfasportu ve spodní části Skiareálu Herlíkovice, kde již má kladné zkušenosti s testováním sjezdových lyží. Tento stánek bude výchozím bodem akce. V dopoledních hodinách se zde bude konat nejprve krátké seznamovací povídání o skialpinismu a poté budou představeny Summit Academy jednotlivé typy lyží značek *Black Crows*. K dispozici budou také další značky skialpového vybavení, které zajistí Harfasport. Během

úvodního povídání si již budou účastníci eventu půjčovat lyže zdarma (ručí občanským průkazem). Účastníci eventu mohou využít následného seznamovacího skialpového kurzu pro začátečníky. Úvodní povídání, představení lyží i skialpový kurz má na starost Summit Academy. Pro začátečnický skialpový kurz jsou vyhrazeni dva instruktoři, přičemž jedna skupina má maximální kapacitu 15 lidí. Druhý den se celá akce opakuje, přičemž případná volná místa v kurzu jsou doplněna o případné „kolemjdoucí“ zájemce, kteří u stánku zastavili a projeví zájem.

Po dobu konání kurzu poskytuje personál z Harfasportu na stánku informace o nabízených skialpových lyžích „kolemjdoucím“ zájemcům, případně půjčuje volné skialpové vybavení. Servisní technik + případně výpomocný prodejce z Harfasportu zajišťují také seřízení vázání.

- Podpora prodeje / dárkové předměty:
 - Dar pro účastníky skialpového kurzu: členka Harfasport Team
 - Voucher 1 000 Kč na nákup v Harfasportu nad 10 000 Kč pro účastníky skialpového kurzu
- Předběžný harmonogram:
 - Příprava (pátek 21. ledna 2022): sbalení skialpového vybavení z půjčovny v budově Harfasportu a odjezd do Krkonoš, ubytování zaměstnanců
 - Příprava (sobota 22. ledna 2022) 7:30 – 9:00 příprava stánku s lyžemi

 - Realizace
 - 9:00 – 9:20 úvodní skialpové povídání
 - 9:20 – 9:40 představení kolekce skialpových lyží Black Crows
 - 10:30 – 12:00 kurz
 - 12:00 – 12:45 oběd v rezervované restauraci
 - 12:45 – 14:30 pokračování kurzu a návrat ke stánku
 - 15:30 konec akce (vrácení všech lyží a sbalení lyží)

 - 17:30 ubytování zaměstnanců
 - Nedělní harmonogram totožný: 7:30 příprava vybavení, 16:30 návrat do Prahy
- Cena pro účastníka: návrh 500 Kč/účastník kurzu, pouze půjčení lyží – zdarma, nutno vyjednat s pořadatelem skialpového kurzu (Summit Academy)
- Doprava + případné ubytování: vlastní
- Minimální počet přihlášených účastníků kurzů: 30

- Maximální počet přihlášených účastníků kurzů: 60
- Pod vedením: Summit Academy
- Typ: kombinace informativního eventů se zábavně orientovaným, značkový EM
- Organizace: Harfasport
 - Lidské zdroje – příprava: 2 organizátoři, event manager
 - Lidské zdroje – Realizace: 2 organizátoři, 1 výpomocný prodejce, 1 servisní technik, 1 externí fotograf, event manager
- Event controlling:
 - Předběžný: evidování počtu příjemců pozvánky / počtu přihlášených zájemců / počtu reálných účastníků
 - Následný: spokojenost s eventem – všichni účastníci kurzů dostanou po absolvování kurzu krátký tištěný dotazník, kde ohodnotí spokojenost se všemi aspekty akce (srozumitelnost výkladu o skialpinismu, kurz, personál, zapůjčené vybavení a údaje odkud se o eventu dozvěděli a zda jsou stávajícími zákazníky Harfasportu. Pokud stávajícími zákazníky nejsou, tak zde bude prosba o uvedení emailu pro zařazení do komunikace newsletterem).
 - Nákup: evidování pomocí sběru voucheru se slevou 1 000 Kč

8.2.5 Skialpové kurzy v Rakousku se Summit Academy

Skialpové kurzy v Rakousku (vycházející z analyzovaných skialpových kempů) byly de facto zachovány, jelikož měly výbornou odezvu od participantů i organizátora a odpovídají eventové strategii firmy, která chce mít image prestižního specializovaného obchodu nabízející nadstandardní služby i zážitky zákazníkovi.

- Kde: Rakousko (1.kurz: Hochfügen-Hochzillertal, 2.kurz: Vysoké Taury)
Jelikož participanté výzkumu v praktické části byli spokojeni s destinacemi, tak zůstávají vybrané lokality i pro sezónu 2021/2022. V lokalitě Hochfügen-Hochzillertal je nutné vyhledat vhodnější ubytování – zajišťuje Summit Academy, konzultuje s event managerem Harfasportu.
- Kdy: 1. kurz 17. – 20. 2. 2022, 2. kurz: 3. – 6. 3. 2022
- Objekt EM: Eventy prezentují celou firmu, vyzdvihují spolupráci s profesionály ze Summit Academy a značku skialpového vybavení Black Crows a Ortovox

- Co: Vícedenní skialpové/freeridové kurzy v zahraničí nabízí možnost intenzivního rozvíjení daného sportu a maximálního požitku z „pravého“ vysokohorského skialpinismu
 - Hlavní sdělení kurz 1: Uč se skialp/freeride od nejpovolanějších profiků, s nimiž spolupracujeme a užij si volnost ve vysokohorském terénu! Přemýšlíš nad skialpovou výbavou? Se vším ti poradíme!
 - Hlavní sdělení kurz 2: Posuň se ve skialpu díky nejpovolanějším profikům. Přemýšlíš nad novou skialpovou výbavou? Pomůžeme ti vybrat v terénu.
- Cílová skupina kurz 1: stávající zákazníci Harfasportu i potenciální zákazníci, kteří mají zájem o skialpinismus. Hlavní cílovou skupinou jsou zejména sjezdoví lyžaři a běžkaři, kteří o skialpinismu již vědí (fáze *SEE*) a zvažují (*THNIK*), jak by ho mohli jednoduše vyzkoušet.
- Cílová skupina kurz 2: stávající zákazníci Harfasportu i potenciální zákazníci, kteří mají zájem o další posun ve skialpinismu. Skialpové vybavení si buď doposud půjčovali, nebo mají své, nicméně je zde potenciál, že po akci nakoupí nové vybavení.
- Cíle: Hlavním cílem těchto eventů je zintenzivňování vztahu se zákazníky a podpoření jejich loajality, potažmo budování komunity skialpinistů kolem Harfasportu. Akce má zároveň vysoký tržní potenciál díky zdarma testování skialpového vybavení Black Crows a Ortovox.
- Předběžná registrace na akci: ano
- Jak: Tyto kempy by dle nového konceptu Harfasportu měly nově spadat pod celkovou organizaci Summit Academy včetně přihlašování. Harfasport zajišťuje marketingovou komunikaci. Na skialpové kempy posílá 1 doprovodného zaměstnance (jako v předchozích letech), který buduje vazbu s účastníky kempu, radí s výběrem vybavení, pomáhá s programem a zajišťuje fotografickou dokumentaci a obsah na sociálních sítích. Program obou kurzů je obohacen nabídkou samostatného freeridového kurzu (samostatné skupiny na kurzu). V programu kurzu pro pokročilé bude v případě zájmu zařazena také technika lezení s lyžemi na zádech v náročnějším terénu.
- Cena pro účastníka: bude vyčíslena dle nákladů (cca 10 000 – 13 000 Kč)
- Podpora prodeje / dárkové předměty
 - Čelenka + placka Harfasport Team
 - Voucher 1000 Kč na nákup nad 10 000 Kč

- Event controlling:
 - Předběžný: evidování počtu příjemců newsletteru + oslovených na sociálních sítích / počtu přihlášených zájemců / počtu reálných účastníků
 - Průběžný: pozorování spokojenosti, zaznamenávání podnětů
 - Následný: společně s nasdílením fotek zaslat odkaz na vyplnění on-line dotazníku zjišťující spokojenost a další podněty

8.2.6 Individuální skialpové kurzy na míru

- Kde: individuálně dle domluvy (Krkonoše, Jizerské či Krušné hory)
- Kdy: individuálně dle domluvy
- Objekt EM: prezentace celé firmy, která spolupracuje s odborníky, nabízené značky skialpové výbavy v Harfasportu
- Co: Skialpové kurzy (od začátečníků po středně pokročilé)
 - Hlavní sdělení: Domluv si skialpový kurz přesně tvých představ.
- Cílová skupina: stávající i potenciální zákazníci Harfasportu, jednotlivci i firmy (teambuildingy) – zejména aktivní lyžaři, kteří přemýšlí o skialpinismu, nebo mírně pokročilí/středně pokročilí, kteří chtějí pilovat konkrétní techniku.
- Cíle: image, rozšíření počtu zákazníků
- Minimální počet účastníků určí instruktor
- Jak: Dle nového konceptu eventů se jedná o zprostředkování služby individuálního kurzu s externím certifikovaným skialpovým průvodcem, který má na tento typ podnikání zřízenou živnost. Event je sestaven na míru zájemců s tím, že Harfasport zaštiťuje marketingovou komunikaci, propojení s externím guidem (vizitka na webu) a poskytuje půjčení vybavení z půjčovny za zvýhodněnou cenu. Externista dostává domluvenou provizi z případného prodeje v Harfasportu.
- Cena pro účastníka: ceník nutno zkontrolovat s instruktorem
- Event controlling:
 - Následný: spokojenost se zprostředkováním akce, programem, instruktorem a případně se zapůjčeným vybavením

8.3 Integrovaný event marketing

Tato kapitola se věnuje jednotlivým návrhům, jak skialpové eventy Harfasportu zakomponovat do komunikačního mixu, a využívat tak synergii integrovaného event marketingu.

8.3.1 Marketingové komunikace a vizuál – eventy

V této podkapitole jsou k dispozici koncepční návrhy pro zlepšení propagace eventů ve formách online i offline komunikačních kanálů a návrhu jednotného vizuálu.

Autorka sjednotila nabídku eventů pod logotypem *Harfasport Team*. Název Harfasport Team byl již v minulosti navržen, nicméně zatím se pro něj nenašlo v marketingovém konceptu funkční uplatnění. Slovo „team“ zdůrazňuje komunitu, kterou se Harfasport prostřednictvím eventů snaží vybudovat. Vnímání názvu Harfasport Team pro eventové aktivity by bylo vhodné před zavedením otestovat pre-testem (např. metodou Focus Group), aby např. nepůsobil na účastníky eventů nuceně. Dalšími možnostmi jsou např. *Harfasport Experience*, *Harfasport Events*, nebo česky *Harfasport zážitky*, *Prožij Harfasport*, *Harfasport aktivně* aj.



Obrázek 10: Logo Harfasport Team

Zdroj: interní, firemní

Prezentace eventů na prodejně

Ve SWOT analýze byla specifikována silná stránka osobního prodeje ve spojitosti s osobním pozváním na plánované akce. Kromě komunikace prodejců se zákazníky, byl event plán přítomen na plakátech umístěných na prodejně Harfasportu.

Dále prodejci v sezóně 2019/2020 k nákupu přidávali POS letáky informující o nabídce zboží a služeb Harfasportu, kde byly zmíněné také eventové aktivity (bez konkrétního event plánu). Na základě včasného plánování eventů by bylo vhodné nechat vytisknout samostatné letáky ohledně celkové nabídky akcí pro danou sezónu ještě před začátkem sezóny (pro zimní sezónu v říjnu, pro letní sezónu v březnu).

Další doporučení se týká dynamické prezentace nejen eventů, ale také prostředků pro podporu prodeje přímo na prodejně prostřednictvím multimediální komunikace. Autorka navrhuje zakomponovat v rámci *merchandisingu* do každého patra prodejny jednu televizní obrazovku, na které by byly prezentovány aktuální promo nabídky (bez audia). Pro účely prezentace skialpových eventů lze využít dle autorky vydařené sestříhané video z analyzovaných skialpových kurzů v Rakousku, které připravila společnost Summit Academy. Po promítnutí videa by se zobrazil event plán dané sezóny. Pod obrazovkou by byly rovněž k dispozici příslušné informační letáky o plánovaných eventech.

Video ze skialpového kurzu ve Vysokých Taurách 2019 je pro ilustraci zde:

Harfasport skialpový kemp Rudolfshütte 2019 [online]. In: *Youtube.com*. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=Uoi9rhKsatI>

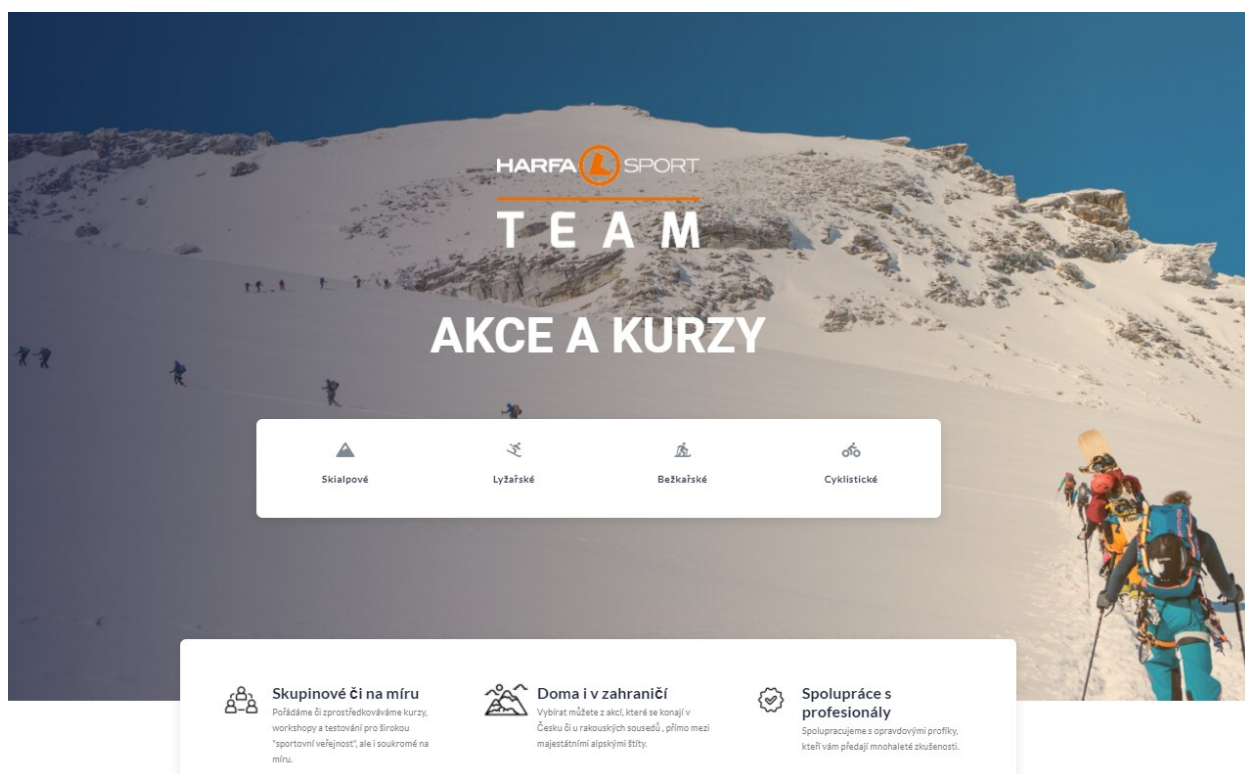
Prezentace eventů na webu

Ve SWOT analýze bylo poukázáno na uživatelsky nepřívětivé řešení komunikace eventů na webu. Do sezóny 2019/2020 byly totiž eventy součástí poměrně nesystematického blogu. Během sezóny 2020/2021 již došlo k úpravám a výraznému zjednodušení uživatelské cesty k eventům – zařazením položky „akce a kurzy“ do rozcestníku na homepage. Při prokliknutí na příslušnou *url adresu* však stále není nabídka uživatelsky nejpřívětivější. Uživateli se zde zobrazí titulek (název akce, u některých eventů také datum) a krátký popis, který není kompletně zobrazen (nutno kliknout na „více“ a prokliknout se tak na článek). Pro ilustraci jsou dosavadní řešení prezentace eventů k dispozici v přílohách.

Návrh zlepšení UX designu stránky s eventy spočívá v celkovém zjednodušení vizuálu, který by měl dostat „vzdušnější“ a kreativnější podobu. Autorka jej navrhla v open source redakčním systému *WordPress* pod speciálně vytvořenou doménou pro účely diplomové práce.

Uživatelé by měla na první pohled připoutat galerie několika fotek umístěných v hlavičce – pomocí slideru. V hlavičce je zároveň umístěné logo Harfasport Team zastřešující všechny eventy. Dále jsou zde vloženy ikony sportů, pro něž se nabízejí eventy. V případě, kdy by nebyly zastoupeny všechny sporty, tak lze ikonu daného sportu jednoduše odstranit. Prostřednictvím „kotvy“ pod příslušnou ikonou bude uživatel odkázán na danou sekci, aby tak nemusel v rámci stránky „scrollovat“.

Pod hlavičku stránky jsou umístěné další tři ikony s titulkem a krátkým popisem, které by měly stručně prezentovat přednosti nabízených eventů.



Obrázek 11: Návrh UX designu stránky s eventy – záhlaví

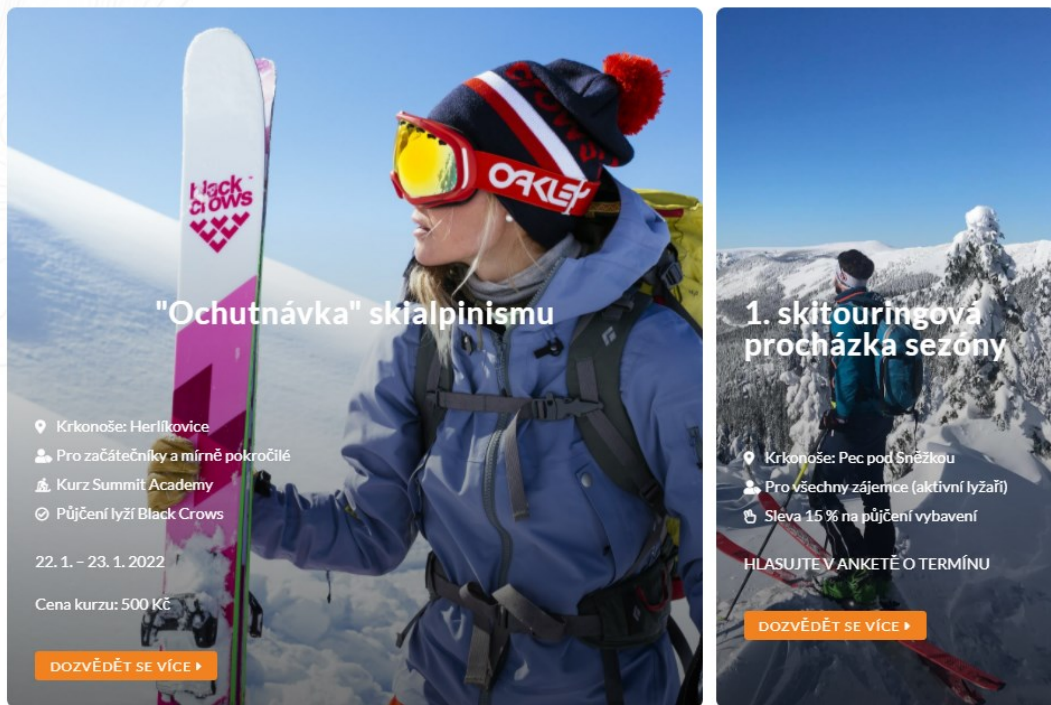
Zdroj: vlastní, vytvořeno v systému WordPress

Zdroj fotografie: interní fotografie ze skialpových kurzů Harfasportu/Summit Academy

Dále jsou již jednotlivé sekce eventů rozdělené dle sportů. Díky možnosti nastavení počtu a velikosti sloupců v layoutu tak lze vyzdvihnout některé z eventů na základě vyšší priority. Eventy jsou v návrhu prezentovány tak, aby se uživatel dozvěděl základní informace již v nabídce eventů, aniž by pro základní informace musel otevírat články zvlášť, jako tomu je v dosavadním řešení stránky. Pro jednoduchou komunikaci byly zvoleny ikony s krátkým popisem, které jsou jednoduše doplnitelné.

Mimoto by bylo pod nabídku eventů vhodné vložit profesionálně sestříhané promo video, představení organizátorů z Harfasportu a Summit Academy pomocí medailonků (ideálně s kontaktem) a anonymní úryvky citací z pozitivního hodnocení proběhlých eventů.

Jednodenní skialpové akce a kurzy

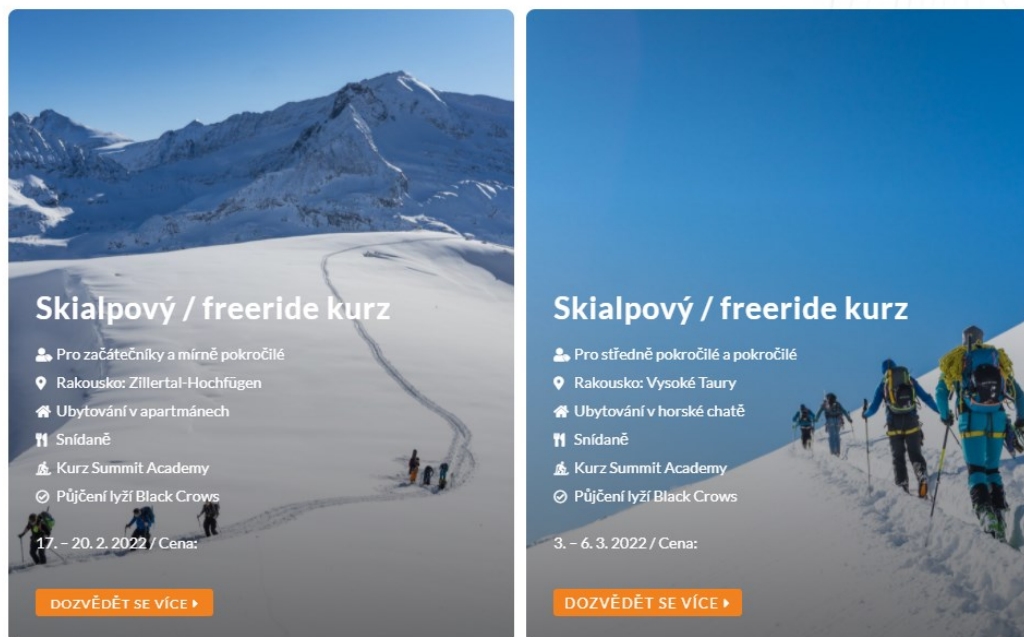


Obrázek 12: Návrh UX designu stránky s eventy – layout s eventy

Zdroj: vlastní, vytvořeno v systému WordPress

Zdroj obrázků: interní fotografie z Harfasportu, image foto Black Crows od distributora

Vícedenní skialpové kurzy



Obrázek 13: Návrh UX designu stránky s eventy – layout s eventy

Zdroj: vlastní, vytvořeno v systému WordPress

Zdroj obrázků: interní fotografie ze skialpových kurzů Harfasportu/Summit Academy

Direct mailing

Další doporučení je spojené se zefektivněním komunikace prostřednictvím mailingu. Doposud byly eventy zakomponovány do newsletterů tak, že ve vrchní části byla standardně umístěna produktová nabídka a ve spodní části poté byla v některých newsletterech přidána nabídka eventů, v jiných např. nabídka služeb. Autorka doporučuje posílat samostatnou nabídku s eventy jakožto hlavní zprávu včetně odpovídající grafické hlavičky newsletteru. Pro vyšší emocionální náboj by bylo vhodné zákazníka přímo oslovit jménem (automatické nastavení) a vřele ho pozvat na dané akce. Kromě samotné nabídky eventů by pozvánka obsahovala také krátký ohled za proběhlými akcemi, tzn. vzpomínky na proběhlé eventy, případně promo video. V pozvánce by měly být rovněž zakomponovány medailonky o organizátorech, a to jak ze strany Harfasportu, tak ze strany Summit Academy.

Pozvánka na V.I.P. event spojený s výročím 25 let Harfasportu je třeba pojmout vyloženě jako jmenovitou pozvánku s jednoduchým systémem přijetí/odmítnutí pozvánky. Autorka doporučuje eventy připomenout minimálně den před konáním samotné akce.

Sociální síť

V komunikaci prostřednictvím sociálních sítí, v případě Harfasportu Facebook a Instagram, lze při informování o eventech využít moment překvapení. Například poskytnutím indicií sledujícím stránky Harfasportu s tím, že se něco chystá. Je třeba se snažit vzbudit zvědavost sledujících, přičemž by správce sociálních sítí měl aktivně reagovat na případné komentáře a vést tak dialog s fanoušky.

Návrh dárkových / reklamních předmětů

V následujících odstavcích je představen design dárkových/reklamních předmětů, které by bylo vhodné věnovat účastníkům skialpových eventů (konkrétně viz „kreativní brief“). Navržený vizuál by měl být rovněž zakomponován do informačních DL letáků s plánovanými skialpovými eventy Harfasportu případně do dalších komunikačních kanálů.

Doposud byl dárkovým předmětem oranžový multifunkční šátek „obrandovaný“ logem Harfasportu. V novém návrhu vizuálu dárkových předmětů bylo záměrem využít jak barevné přerušované linie, které Harfasport v komunikaci využívá a rovněž logo Harfasport Team. Grafika dárkových předmětů by měla být dle autorky jednoduchá, úderná, zobrazující

všechny důležité prvky na první pohled. Pro dárkové předměty byly zvoleny neutrální podkladové barvy (černá, bílá, šedá), které lze nejlépe zkombinovat s oranžovým provedením loga a barevnými liniemi. Zároveň jsou nejuniverzálnější pro praktické využití.

Navrženy byly prozatím multifunkční sportovní čelenky a reklamní placky, které lze připnout na batoh (ideálně na skialpový). Dalšími možnostmi jsou např. multifunkční nákrčníky či čepice, které mají využití také na běžecké lyžování, cyklistiku a další sporty stejně jako navrhovaná čelenka. Praktické využití na cesty má také např. plecháček.



Obrázek 14: Návrh dárkových předmětů – čelenka a reklamní placka

Zdroj: vlastní, dle grafického manuálu Harfasportu

Zdroj-piktogram skialpinisty: Norway Silhouette Icon – Skiing Ski Poles Ski Bindings PNG. *FAVPNG* [online]. ©2019 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://favpng.com/png_view/norway-silhouette-icon-skiing-ski-poles-ski-bindings-png/nq5qqWHE

Návrh dárkového poukazu

Do doby vypuknutí pandemie COVID-19 patřil rovněž k oblíbeným formám dárku zážitek. Návrh představeného vizuálu lze použít také na dárkovou poukázku např. k narozeninám, Vánocům i jako výherní poukázka v níže představené soutěži ve spolupráci s FotoŠkoda. Autorka připravila návrh poukazu pro skialpové/freeridové kurzy v Rakousku, tudíž je nutné odkazovat na Summit Academy – včetně uvedení kontaktu na příslušného organizátora eventů.



Obrázek 15: Návrh dárkového poukazu – skialpový a freeridový kurz

Zdroj: vlastní, dle grafického manuálu Harfasportu

Zdroj-piktogram skialpinisty: Norway Silhouette Icon – Skiing Ski Poles Ski Bindings PNG. *FAV*PNG [online]. ©2019 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://favpng.com/png_view/norway-silhouette-icon-skiing-ski-poles-ski-bindings-png/nq5qqWHE

8.3.2 PR balíček SKIALPUJ

Společnost *SNOW media*, s níž Harfasport dlouhodobě spolupracuje v rámci public relations (komerční články o Harfasportu v tištěných i online médiích SNOW či NORDIC), rozvíjí na základě trendu skialpinismu nový projekt SKIALPUJ, a to ve formě online: webové stránky (Skialpuj.cz, ©2020), i offline: skialpová příloha, která je součástí některých vydávaných čísel časopisu SNOW. Tento nový projekt má být jakýmsi nápomocným rozcestníkem pro skialpinisty. Obsahuje tipy na skialpové vybavení, kde nakoupit/půjčit skialpové vybavení, pro zjištění skialpového profilu (začínajícího) skialpinisty, dále tipy na zajímavé skialpové túry v českých horách, přináší doporučení skialpových instruktorů a skialpových závodů a další. V souvislosti s tím nabízí tzv. „tematické balíčky“ pro skialpové prodejny a půjčovny.

Skialpové balíčky jsou určitým PR programem, který by měl podpořit positioning zapojených prodejen v rozšiřující se skialpové komunitě. V rámci projektu SKIALPUJ 21/22 nabízí cenové PR balíčky „SHOP“ a „TOP SHOP“. Vzhledem k vizi prodejny Harfasportu by bylo vhodné zvolit balíček „TOP SHOP“ (24 500 Kč), který je specifikován následovně: „Nejvyšší úroveň dlouhodobé prezentace skialpové prodejny s bonusem podpory na sociálních sítích“ (nabídka tematických balíčků SKIALPUJ 20/21 a 21/22). Balíček obsahuje:

- SKIALPUJ.cz: zařazení do databáze prodejen a půjčoven na webu (top pozice), představení prodejny, podpora na sociálních sítích
- Časopisy SNOW/NORDIC: 1+1 vizitka (2x1/15 strany)
- SNOW.cz: 1 x PR článek s odkazy, odkaz na prodejnu z detailu 10 ks produktů (lyže, boty, vázání) ze SNOW.cz/market, podpora na sociálních sítích (2 posty FB, Instagram).

8.3.3 Fotosoutěž ve spolupráci s *Centrem FotoŠkoda*

S cíli zvýšení povědomí a rozšíření cílové skupiny byla navržena soutěž ve spolupráci s pražskou společností *Centrum FotoŠkoda*, s níž již v minulosti Harfasport nárazově spolupracoval. Centrum FotoŠkoda představuje v současnosti jedno z nejvýznamnějších evropských fotografických center a zároveň největší prodejnu fototechniky a fotoaparátů v ČR. Mimoto organizuje fotokurzy a další workshopy pro amatérské i odborné zájemce (Centrum FotoŠkoda, ©2021).

Ohledně konceptu opětovné vzájemné spolupráce Harfasportu s Centrem FotoŠkoda se v Harfasportu hovoří již poměrně dlouhou dobu. Rozvojový úkol je zadán rovněž ve firemním portálu pro řízení projektu Harfasportu na Freeloo.cz. Nicméně z důvodu omezených

časových kapacit prozatím nebyl vypracován žádný návrh společného marketingového konceptu.

Konkrétním návrhem autorky pro navázání opětovné spolupráce je fotosoutěž, která by probíhala 1 měsíc (zahájení na Nový rok 1. 1. 2022). Soutěž by propojovala oblasti podnikání about firem: fotografování a skialpinismus, přičemž by se konkrétně soutěžilo o nejlepší vlastní fotku zachycující „skialpové dobrodružství“. Soutěž by probíhala výhradně na sociálních sítích (Facebook + Instagram), kde by pro účast v soutěži bylo nutné zadat do popisku fotky hashtagy, např:

- FotoŠkoda: #skialpfotoskoda
 - Harfasport eventy: #harfasportsoutez
- Kromě oslovení stávajících fanoušků firem na sociálních sítích by byla spuštěna placená reklama. Vzhledem k velikosti organického dosahu by byl vyčíslen poměr nákladů do reklamy pro Harfasport a pro Centrum FotoŠkoda.
 - Účelem soutěže na sociálních sítích by byl projevený zájem – zapojení se do soutěže, získání dalších fanoušků a reakce na událost. Soutěž by měla ve výsledku vést k rozšíření cílové skupiny prostřednictvím provázání cílových skupin společností. Potenciál rozšíření cílových skupin je pro obě firmy: skialpinisté/sportovci (zákazníci Harfasportu), kteří zároveň rádi fotí během pohybu v přírodě/cestování/sportu (zákazníci FotoŠkoda).
 - Měření soutěže: počet soutěžících, noví fanoušci skupin na Facebooku a Instagramu, celkový dosah
 - Výherci: bude oceněno celkem 5 výherců, které dle soutěžních fotek vybere odborná porota z Centra FotoŠkoda
 - Výherní ceny: Návrhem pro hlavní ceny fotosoutěže jsou dárkové poukazy na eventy: tedy poukaz na skialpový kurz v Rakousku (Harfasport) a celodenní workshop profesionálního focení krajiny (FotoŠkoda)
 - Harfasport: 1. místo: skialpový kurz v Rakousku (výherce si vybere dle pokročilosti) v hodnotě 11 000 Kč
 - FotoŠkoda: 2. místo: kurz focení panoramatických fotografií (zimní Krkonoše) pro dva – celkem v hodnotě 6 000 Kč, příp. jiný fotografický kurz ve stejné hodnotě

- FotoŠkoda: 3. místo: voucher na libovolné fotoslužby v hodnotě 3 000 Kč (vyvolání fotografií, fotoobrazy, velkoformátový tisk, fotoknihy, vyvolání filmů, fotodárky a koláže)
- FotoŠkoda: 4. místo: voucher na nákup v hodnotě 2 000 Kč
- Harfasport: 5. místo voucher na nákup v hodnotě 1 000 Kč

Navrhovaný koncept soutěže by fanouškům na sociálních sítích/zákazníkům vybraných společností poukázal na začínající spolupráci (v popisku příspěvku) a umožnil zakomponovat společnosti do zážitkového světa recipientů. Před spuštěním soutěže lze využít dramaturgii pro vyvolání zvědavosti fanoušků.

Spolupráce firem by poté mohla dále pokračovat na úrovni eventů, např. kurzy focení v pohybu (při kratších skalpových túrách) – pro zjištění zájmu nutný předvýzkum. Účastníci eventů Harfasportu by také mohli mít možnost si za zvýhodněnou cenu nechat zhotovit ve FotoŠkoda na památku např. fotoplátno, fotokalendář aj. či by dostali drobný „fotodárek“ zhotovený ve FotoŠkoda přímo od Harfasportu. (Fotodárky by bylo třeba přidat do rozpočtu).

Spolupráce by mohla probíhat i v širším záběru, na úrovni provázaných prostředků podpory prodeje, např. při nákupu v Harfasportu nad určitou hodnotu zákazník získá slevový voucher do Centra FotoŠkoda a naopak. Voucher by mohl být omezen také nákupem konkrétních produktů, např. ve FotoŠkoda by voucher do Harfasportu obdrželi jen zákazníci, kteří nakoupili akční kamery.

8.3.4 Další podněty ke zvážení

- Mystery konkurenčních eventových aktivit – zúčastnění se jednodenních eventů konkurence
- Skialpové eventy pro zaměstnance Harfasportu v rámci firemního benefitu – za účelem zpevnění vztahů, podpory pozitivního pracovního klimatu, zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců
- Akvizice a oslovení potenciálního influencera pro podpoření image firmy (např. závodní skialpinista, skialpinista „dobrodruh“)
- Sponzoring skialpových závodů (nejdříve v zimní sezóně 2022/2023)

8.4 Celkový rozpočet

Pro komplexní zajištění EM byla stanovena maximální částka 1 000 000 Kč bez DPH. Jedná se o celkové náklady na lidské zdroje, materiální zdroje, zajištění propagace eventů, dárkových/reklamních předmětů. Rozpočet byl rozdělen věcně dle skupin nákladů (externě, tzn. mimo zaměstnance Harfasportu): pro přípravu a realizaci. Položky, které mohou být zpracovány interně ve firmě, jsou vyčísleny v mzdových nákladech. Odhadovaný rozpočet je 716 250 Kč bez DPH. Rozpočet je předběžný, jednotlivé finanční prostředky lze v rámci položek po konzultaci s event managerem alokovat do jiných položek.

Tabulka 8: Návrh rozpočtu – event marketing pro zimní (skialpovou) sezónu 2021/2022

Zdroj: vlastní

NÁVRH ROZPOČETU: EVENT MARKETING PRO ZIMNÍ (SKIALPOVOU) SEZÓNU 2021/2022	Položkově Kč bez DPH	Sumárně Kč bez DPH
Náklady na přípravu + promotion		203 500
<i>Offline marketing</i>		
Tisk POS/propagačních materiálů (pro merchandising i pro distribuci na main event): výroční informační, 25 let Harfasportu, pozvánka na skialpové eventy	7 000	
Tisk dárkových poukázek – skialpový kurz (20 ks)	150	
Tisk programu: 25 let Harfasportu	100	
<i>Offline + online marketing</i>		
Grafika: pro on-line, POS materiály, dárkové předměty	13 000	
<i>On-line marketing</i>		
Reklama na sociálních sítích (FB + Instagram)	75 000	
Google, PPC bannery	10 000	
<i>Public relations</i>		
Článek ve vybraném on-line magazínu	5 000	
"Tematický balíček" SKIALPUJ	24 500	
<i>Dárkové/reklamní předměty</i>		
100 ks čelenek	10 000	
150 ks placek Ø 44 mm	3 750	
6 ks bund pro zaměstnance Harfasport Team	33 000	
<i>Podpora prodeje</i>		
Výherní ceny soutěží (25 let Harfasportu, FotoŠkoda)	22 000	
Náklady na realizaci		66 300

25 let Harfasportu		
Drobné občerstvení + šampaňské na přípitek	4 000	
Přednášky distributorů značek	0	
Výroční merchandising	2 000	
Skitouringové procházky (5x/sezóna)		
Doprava	15 000	
Skialpový workshop		
Drobné občerstvení	1 000	
Předváděcí akce + skialpový kurz		
Pronájem místa na stánek	3 000	
Doprava	6 000	
Ubytování pro zaměstnance se snídaní (2 os./2 noci, 3 os./1 noc)	4 200	
Oběd pro zaměstnance	2 500	
Služby externího fotografa	5 000	
Půjčení lyží (zajišťuje externí spolupracovník)	0	
Skialpové kurzy v Rakousku		
Doprava	9 000	
Ubytování + strava pro zaměstnance	14 000	
Cestovní pojištění zaměstnance	600	
Půjčení lyží (zajišťuje externí spolupracovník)	0	
Individuální skialpové kurzy (externě)	0	
Mzdové náklady spojené s EM (6 měsíců)		446 450
Event tým (náklady na plánování, přípravu, realizaci a následné náklady) event manager + 2 organizátoři (částečné úvazky)	360 000	
Realizační výpomoc – prodejci + servisní technici	25 000	
Online marketing		
Úprava UX designu: akce a kurzy	2 500	
Příprava video upoutávky s event plánem – merchandising	2 000	
Copywriting	4 000	
SEO: základní analýza klíčových slov (skialpové kurzy)	2 000	
Direct mailing (pozvánky na eventy)	4 250	
Sociální sítě: neplacené posty	1 700	
Následné náklady: analýza sesbíraných dat z marketingových výzkumů (interně marketingovým týmem)	45 000	
Celkem		716 250

8.5 Limity plánu EM

Předložený projekt event marketingu by mohly negativně ovlivnit externí i interní faktory. Největší hrozbou je v tuto chvíli negativní vývoj pandemické situace COVID-19, který reflektovala SWOT analýza. Při omezení či úplném zákazu pořádání fyzických eventů by mohl být uskutečněn alespoň online skialpový workshop. Podobně by mohla být přeorientovaná také podoba výroční akce s představením novinek do on-line prostředí.

Mezi další externí limity patří:

- Ekonomická krize ve spojitosti s následky opatření proti COVID-19, nižší koupěschopnost zákazníků
→ zredukování počtu eventů
- Závislost na počasí u venkovních eventů (mlha, déšť, nedostatek sněhu) – zejména eventy pořádané na českých horách, tzn. skitouringové procházky a předváděcí akce → příprava náhradních termínů
- Odmítnutí pronájmu místa pro stánek v lyžařském areálu pro předváděcí akci → hledání a poptávání jiného místa
- Odmítnutí celkové spolupráce či některých z navržených eventů externími společnostmi: Summit Academy, FotoŠkoda, individuální skialpový instruktor, triatlonista → akvizice
- Příprava eventů konkurencí a přebírání potenciálních účastníků
- Výběr nevhodného termínu eventů (např. překrývání s jinou sportovní/kulturní akcí)
- Nedostatek skialpového vybavení k zapůjčení na eventy → poptávání u distributorů

Z nejrelevantnějších interních faktorů je třeba zmínit:

- Omezení rozpočtu na EM → zredukování počtu eventů dle priorit
- Odmítnutí vytvoření nové pracovní pozice event manažera
- Odmítnutí spolupráce s navrhovanými externími společnostmi / osobami
- Technické potíže, např. nefunkčnost projektoru, či porucha vozidla

K externím i interním limitům realizace eventů patří:

- Náhlá nezpůsobilost externích či interních lidských zdrojů (např. onemocnění instruktora) → „náhradní“ lidské zdroje

8.6 Závěr projektové části

V rámci projektové části byl navržen event plán pro zimní sezónu 2021/2022, který navazuje na kvalitativní výzkum a závěry SWOT analýzy v praktické části. Event plán obsahuje eventy pro cílovou skupinu stávajících i potenciálních zákazníků Harfasportu. Eventy byly časově rozloženy do celé zimní sezóny. Na základě pozitivního hodnocení skialpových kempů v sezóně 2019/2020 participanty kvalitativního výzkumu je v plánu zachována spolupráce s interními skialpovými instruktory Summit Academy. Co se týče plánovaných skialpových kurzů v Rakousku v sezóně 2021/2022, je zde na základě rozhovoru s managementem nutná změna v organizaci kurzů: nově Summit Academy jakožto organizátor eventů a Harfasport jakožto zprostředkovatel zajišťující marketingovou komunikaci a personální podporu během eventů. V návrhu event plánu byl zachován také informační skialpový workshop s přednášejícím Summit Academy přímo na prodejně Harfasportu. Pro oslovení více potenciálních zájemců je zde doporučeno integrace workshopu také do online prostředí.

V event plánu byly nově navrženy eventy: oslava výročí 25 let Harfasportu, dále „série“ skitouringových procházek na českých horách a předváděcí akce skialpového vybavení v Krkonoších včetně možnosti jednodenního skialpového kurzu (organizátor Harfasport, instruktoři Summit Academy). Pro zákazníky preferující individuální lekce byla zařazena možnost zprostředkovaných individuálních kurzů na českých horách, čemuž Harfasport zajistí MK.

Projekt dále zahrnuje doporučení pro vylepšení propagace (*promotion*), což se týká návrhů ohledně merchandisingu, UX designu, vizuálu dárkových předmětů, public relations, přímého marketingu i navázání spolupráce (*partnership*) na úrovni propagace. Pro celý event marketingový projekt byl vykalkulován předběžný rozpočet 716 250 Kč bez DPH, jehož finančně nejnáročnější položkou jsou interní lidské zdroje.

ZÁVĚR

V diplomové práci byl pro specializovanou sportovní prodejnu Harfasport navržen event plán se skialpinistickou tematikou pro zimní sezónu 2021/2022. Event plán se odvíjí od interpretovaných výstupů kvalitativního výzkumu a sestavené SWOT analýzy, a to s respektem k firemním cílům EM i teoretickým principům, které byly představeny v teoretické části.

Participanty individuálních rozhovorů tvořil výběrový soubor z účastníků skialpinistických kempů v sezóně 2019/2020 (*attendee view*) a také organizátor eventů a reprezentant z managementu firmy (*company view*). V rámci *attendee view* byla zjištěna spokojenost dotázaných s proběhlými kurzy skialpinismu v Rakousku v roce 2020, zejména s programem a odborností externích instruktorů Summit Academy. Následný event controlling dále poukázal na schopnost personálu Harfasportu zaujmout zákazníky nabídkou eventů v rámci osobního prodeje, dále na vliv eventů na následný nákup testovaných lyží značky *Black Crows* či zájem participantů o další eventy. Autorka si uvědomuje užší výběrový soubor participantů. Nicméně se domnívá, že je pro účely práce dostačující jakožto částečné doplnění zpětné vazby. Co se týče plánovacího procesu EM, ve SWOT analýze byly specifikovány následující slabé stránky: volné plánování, doposud téměř nepraktikovaný event controlling, vytištěné lidské zdroje a nedostačující integrace eventů do komunikačního mixu.

Přínosy práce jsou vedle návrhu event plánu spatřovány také ve zmíněném doplnění event controllingu proběhlých eventů, návrhu základní podoby event controllingu u plánovaných eventů a v doporučení rozšířit eventový tým o event managera. Práce rovněž obsahuje řadu konkrétních doporučení pro zlepšení integrace eventů do komunikačního mixu. Tímto komplexním řešením byl dle autorky splněn cíl práce.

Event plán pro sezónu 21/22 byl doplněn o předváděcí akci skialpinistických lyží *Black Crows* se začátečnickým kurzem, dále o skitouringové procházky a V.I.P. event při příležitosti firemního výročí 25 let. Na základě právního rizika se upustilo od konceptu pořadatele kurzů v Rakousku a přechází se ke konceptu marketingového zprostředkovatele a personální podpory externě organizovaných eventů. Pro uspokojení požadavků zákazníků obsahuje event plán rovněž nabídku individuálních kurzů skialpinismu s externím instruktorem.

Za účelem zefektivnění integrace eventů do komunikačního mixu autorka navrhla tyto kroky: zastřešující logotyp *Harfasport Team*, využití multimediální komunikace v rámci *merchandisingu*, uživatelsky přívětivější UX design pro prezentaci eventů a také vizuál dárkových předmětů v souladu s firemním designem. Doporučení se týká rovněž využití public

relations, tzv. tematického balíčku „*SKIALPUJ*“, který by měl podpořit positioning prodejny v rozvíjející se skialpinistické komunitě. Do návrhu byl zakomponován také rozvoj partnerství s *Centrum FotoŠkoda* v rámci MK, jež by zahájila společná fotosoutěž. Ta by měla propojit oblast skialpinismu s oblastí fotografie, a rozšířit tak cílové skupiny na obou stranách.

Před realizací navrhovaného event plánu by bylo vhodné použít v rámci předběžného event controllingu kvantitativní šetření u cílové skupiny ověřující a doplňující přání a podněty ohledně eventů. Kvalitativními metodami Focus Group či asociačními technikami lze otestovat reakce na navrhovaný logotyp Harfasport Team a vizuál dárkových předmětů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARKER, Chris, 2006. *Slovník kulturních studií*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-099-2.

CIBÁKOVÁ, Viera, RÓZSA, Zoltán a CIBÁK, L'uboš, 2008. *Marketing služieb*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-210-8.

DVOŘÁKOVÁ, Šárka, 2005. *Sportovní marketing*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3901-9.

ENGEL, Georg, 2008. *Event Marketing für soziale Nonprofit Organisationen: Ein mächtiges Kommunikationsinstrument*. Hamburg: Diplomica Verlag. ISBN 978-3-8366-1140-4.

ERBER, Sigrun, 2005. *Eventmarketing: Erlebnisstrategien für Marken*. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag. ISBN 3-636-03051-5.

FORET, Miroslav a STÁVKOVÁ, Jana, 2003. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0385-8.

FREY, Petr, 2008. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-160-7.

HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

HESKOVÁ, Marie a ŠTARCHOŇ, Peter, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: VŠE, Nakladatelství Oeconomica. ISBN 978-80-245-1520-5.

HORŇÁK, Pavel, 2014. *Kreativita v reklamě*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-49-1.

CHOVANCOVÁ, Miloslava, PILÍK, Michal a PODANÁ, Michaela, 2006. *MARKETING II*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-380-3.

JURÁŠKOVÁ, Olga, HORŇÁK, Pavel et al., 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4354-7.

JURÁŠKOVÁ, Olga, 2009. Role event marketingu při dosahování specifických cílů na B2B trzích. In: *Marketingové komunikace a jejich nové formy*. PAVLŮ, Dušan et al. Praha: Professional Publishing, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. s. 142-146. ISBN 978-80-7318-830-6.

JURÁŠKOVÁ, Olga, 2014. Emoce při budování značky. In: *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. VYSEKALOVÁ, Jitka et al. Praha: Grada Publishing. s. 218-227. ISBN 978-80-247-4843-6.

KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTÍKOVÁ, Halina a SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva, 2008. *Nové trendy v pořádání akcí a událostí (events) v cestovním ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. ISBN 978-80-87147-05-4.

KOTLER, Philip et al., 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman et al., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.

LATTENBERG, Vivien, 2010. *Event aneb Úspěšná akce krok za krokem: Příručka pro organizátory*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2397-3.

NÍZKÁ, Helena, 2007. *Aplikovaný marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer (Iura Edition). ISBN 978-80-8078-157-6.

NOVÁ, Jana et al., 2016. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita. 978-80-210-8346-2.

NUFER, Gerd, 2002. *Wirkungen von Event-Marketing: Theoretische Fundierung und empirische Analyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN 978-3824406128.

PŘIKRYLOVÁ, Jana et al., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.

ŠINDLER, Petr, 2003. *Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0646-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří a BINAR, Jan, 2020. *Image a firemní identita*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2841-9.

Interní informace

Interní data v nástroji Google Analytics pro Harfasport. <https://analytics.google.com/>

Interní data v pokladním systému WinShop pro Harfasport. <https://www.pokladny.com/>

Interní informace od managementu a zaměstnanců Harfasportu

Interní grafický manuál Harfasportu

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH A INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

ALPINA CESTOVNÍ KANCELÁŘ, ©2021. Skialp. *Alpina.cz* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.alpina.cz/skialpinismus/>

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2009. Kvalitativní metodologie v marketingovém výzkumu – šance, nebo slepá ulička? In: *Focus* [online]. Focus Agency, 13. srpna 2009 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/marketingovy-vyzkum/kvalitativni-metodologie-v-marketingovem-vyzkumu----sance--nebo-slepa-ulicka-__s390x5382.html

BULIČKA, Tomáš, 2016. CO JE TO SKIALPINISMUS? jinak zvaný skitouring, ski mountaineering nebo krátce skialp. In: *SkitourGuru.com* [online]. Skitour Guru, 9. dubna 2016 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://skitourguru.com/clanek/215-co-je-to-skialpinismus>

CENTRUM FOTOŠKODA, ©2021. O FotoŠkoda. *Fotoskoda.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.fotoskoda.cz/o-fotoskoda/>

CESTOVNÍ KANCELÁŘ ADVENTURA, ©2021. Lyžování a skialpinismus. *Adventura.cz* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.adventura.cz/info/lyzovani-a-skialpinismus/>

CROWTHER, Phil, 2011. Marketing event outcomes: from tactical to strategic. *International Journal of Event and Festival Management* [online]. Bingley Emerald Group Publishing Limited, únor 2011, roč. 2, č. 1. s. 68-82. [cit. 2020-12-10]. DOI 10.1108/17582951111116623. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1758-2954> (prezenčně na e-zdrojích na Vysoké škole ekonomické v Praze)

ČSÚ, 2019. Statistika sportu: základní ukazatele: 2017. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 13. 5. 2019 [cit. 2021-01-30]. Kód publikace 090016-19. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/114421924/09001619.pdf/0114884a-7786-4955-86f9-20af562063a4?version=1.3>

ČTK: ČESKÉ NOVINY, 2021. Pandemie způsobila skokový růst zájmu o zboží na skialpinismus. *Ceskenoviny.cz* [online]. 16. 1. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pandemie-zpusobila-skokovy-rust-zajmu-o-zbozi-na-skialpinismus/1983230>

ČTK: NOVINKY.CZ, 2021. Vleky a lanovky se zastavily, výrobce sněžnic zažívá zlaté časy. *Novinky.cz*. [online]. 21. 1. 2021. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/cestovani/clanek/vleky-a-lanovky-se-zastavily-vyrobce-sneznic-zaziva-zlate-casy-40348566>

DANIEL, Moise, BOGDAN Georgescu, DANIEL Zgură, 2012. The use of event marketing management strategies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. 2012, roč. 46, s. 5409–5413. [cit. 2020-10-14]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.06.448. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812021842>

FREELO, ©2015-2021. *Freelo.cz* [online]. Freelo Bay [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://www.freelo.cz/cs?gclid=CjwKCAjwxuuCBhATEiwAIIz0UL_ouG6SpfTFqtLMRIKP3LOs_F31OEahnuN9aOeBtxegMgOYxrHTRoCleEQAvD_BwE

HARFASPORT, ©2021. *Harfasport.cz* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.harfasport.cz/>

HUDY, 2021. Hudy Basecamp. *Hudy.cz*. [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.hudy.cz/kurzy-zazitky>

ICV, 2021. Nouzový stav a mimořádná opatření – co aktuálně platí. *Vlada.cz* [online]. Informační centrum vlády, 26. 3. 2021 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/nouzovy-stav-a-mimo-radna-opatreni-_co-aktualne-plati-180234/tmplid-560/

JŮZA, Pavel, 2020. Rekord a skoro rekord: umístění února 2020 v 246leté a zimy 2019/20 v 245leté klementinské teplotní řad. In: *Infomet.cz* [online]. Informační stránky Českého hydrometeorologického ústavu: ČHMÚ, 6. 3. 2020 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <http://www.infomet.cz/index.php?id=read&idd=1583527808>

MERTOVIÁ, Jana, 2020. Nahoru na lyžích, dolů jako na snowboardu. Čech chce vyrábět nejlepší splitboardy na světě. In: *Forbes* [online]. Media Rey, 31. prosince 2020 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://forbes.cz/nahoru-na-lyzich-dolu-jako-na-snowboardu-cech-chce-vyrabet-nejlepsi-splitboardy-na-svete/>

ROCK POINT OUTDOOR EXPERT, 2020. Skitouringové kurzy 2020. *Rockpoint.cz*. [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.rockpoint.cz/skitouringove-kurzy-2020>

SKIALPUJ, ©2020. *Skialpuj.cz* [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.skialpuj.cz/>

SNOW, 2020. Začni skialpovat: Za hranou je co objevovat! *Snow.cz* [online] únor 2020, č. 122. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://snow.cz/clanek/5905-snow-122-unor-2020-jak-zacit-skialpovat-a-test-lyzarskych-bot-2x-skipas-zdarma>

SNOW, 2021. SKIALPUJ! Všechno, co musíte vědět o skialpu. *Snow.cz* [online] únor 2021, č. 129. [cit. 2021-03-12]. Částečně dostupné z: <https://snow.cz/clanek/6243-snow-129-unor-2021-vse-co-potrebujete-vedet-o-skialpu>

SUMMIT ACADEMY, ©2021. Summit Trade Distribution. *Summitacademy.cz* [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.summitacademy.cz/>

WHELAN, Susan a WOHLFEIL, Markus, 2006. Communicating brands through engagement with „lived“ experiences. *Journal of Brand Management* [online]. London Palgrave Macmillan, únor-červen 2006, roč. 13, č. 4/5. s. 313-329. [cit. 2020-09-20]. DOI:10.1057/palgrave.bm.2540274. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/2772459.pdf>

Internetové zdroje obrázků a videa

Harfasport skialpový kemp Rudolfshütte 2019. In: *Youtube.com* [online]. 7. 1. 2020 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=Uoi9rhKsatI>

Norway Silhouette Icon – Skiing Ski Poles Ski Bindings PNG. In: *FAPVNG* [online]. FAPVNG.com, 2019. [cit. 2021-03-24].

Dostupné z: https://favpng.com/png_view/norway-silhouette-icon-skiing-ski-poles-ski-bindings-png/nq5qqWHE

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ATL	Above The Line – nadlinková komunikace
BTL	Below The Line – podlinková komunikace
ČSÚ	Český statistický úřad
EM	Event marketing
M	Muž
MIS	Marketingový informační systém
MK	Marketingové komunikace
PK	Pokročilý kurz
PR	Public relations
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
ZK	Začátečnický kurz

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Integrovaný event marketing ve vztahu k ATL a BTL komunikace, s. 13

Obrázek 2: Integrovaná marketingová komunikace, s. 21

Obrázek 3: Plánovací proces event marketingu, s. 24

Obrázek 4: *Marketing space framework*, s. 25

Obrázek 5: SWOT analýza pro event marketing, s. 27

Obrázek 6: Základní dělení cílů event marketingu, s. 29

Obrázek 7: Proces marketingového výzkumu, s. 41

Obrázek 8: Varianty loga Harfasportu, s. 50

Obrázek 9: Design Harfasportu: přerušované čáry a budova Harfasport, s. 50

Obrázek 10: Logo Harfasport Team, s. 101

Obrázek 11: Návrh UX designu stránky s eventy – záhlaví, s. 103

Obrázek 12: Návrh UX designu stránky s eventy – layout s eventy, s. 104

Obrázek 13: Návrh UX designu stránky s eventy – layout s eventy, s. 104

Obrázek 14: Návrh dárkových předmětu – čelenka a reklamní placka, s. 106

Obrázek 15: Návrh dárkového poukazu – skialpový a freerdiový kurz, s. 107

SEZNAM TABULEK

- Tabulka 1: Event marketingové strategie z hlediska obsahového členění, s. 32
- Tabulka 2: Event marketingové strategie z hlediska obsahového členění, s. 33
- Tabulka 3: Rozpočet – organizace skialpového kempu (Hochzill.-Hochfügen), s. 57
- Tabulka 4: Rozpočet – organizace skialpového kempu (Vysoké Taury), s. 58-59
- Tabulka 5: Rozpočet MK – analyzované skialpové kempy, s. 60
- Tabulka 6: SWOT analýza – EM Harfasportu, s. 76
- Tabulka 7: Event plán Harfasport pro zimní sezónu 2021/2022, s. 85-86
- Tabulka 8: Návrh rozpočtu – EM pro zimní (skialpovou) sezónu, s. 111-112

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj celkových tržeb za sezónu: základní skialpová výbava, s. 52

Graf 2: Vývoj měsíčních tržeb za sezónu: základní skialpová výbava, s. 52

Graf 3: Vývoj celkových tržeb za sezónu: základní běžkařská výbava, s. 53

Graf 4: Vývoj měsíčních tržeb za sezónu: základní běžkařská výbava, s. 53

Graf 5: Vývoj celkových tržeb za sezónu: základní lyžařská sjezdová výbava, s. 54

Graf 6: Vývoj měsíčních tržeb za sezónu: základní lyžařská sjezdová výbava, s. 54

Graf 7: Vývoj celkových tržeb (základní výbava na zimní sporty), s. 55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Skialpové semináře 2019/2020

Příloha PII: Další plánované skialpové kurzy 2019/2020 (neuskutečněné kvůli COVID-19)

Příloha PIII: Scénář individuálního rozhovoru s účastníky skialpových kempů

Příloha PIV: Scénář individuálního rozhovoru s organizátorem eventů

Příloha PV: Scénář individuálního rozhovoru s managementem Harfasportu

Příloha VI: Skialpinistické kurzy konkurenčních prodejen skialpového vybavení

Příloha VII: Umístění na webu a UX design – eventy 2019/2020

Příloha VIII: Umístění na webu a UX design – eventy 2020/2021

Příloha IX: Přepsané individuální rozhovory (samostatná příloha)

PI: SKIALPOVÉ SEMINÁŘE 2019/2020

Název akce: Seminář s profíkem: Skialp bezpečně

- Kdy: 26. 11. 2019 od 17:00 do 19:00
- Kde: v prostorách prodejny Harfasport
- Co (obsah semináře): Jaké jsou druhy skialpu? Co patří do skialpového vybavení a jak ho správně používat? Jaká skrytá nebezpečí na túrách hrozí a jak se jim vyhnout? Dále tipy a triky na túrách, tipy na zajímavé túry
- Cílová skupina: pro všechny zájemce o skialpinismus – všech zdatností (stávající i potenciální zákazníci)
- Cena pro účastníka: zdarma
- Odhadovaný počet účastníků: cca 20
- Reálný počet účastníků: 18
- Přednášející: Summit Academy
- Typ: informativní event s odborníkem (kognitivní)
- Organizace: Harfasport
 - Náročnost organizace 2 (1-5)

Tabulka: Rozpočet – organizace skialpového semináře

Zdroj: vlastní, interní firemní data

Předpokládaný rozpočet	Počet hod.	Kč	Reálný rozpočet	Počet hod.	Kč
Lidské zdroje – příprava	2	1 800		2	600
Lidské zdroje – realizace	4			4	1 200
Drobné občerstvení		200			250
Celkem		2 000			2 050
**Tržby nepřímé					neevidovány

**evidované nakoupené zboží na základě eventu

Název akce: Seminář s profíkem: Skialp bezpečně

- Kdy: 29. 1. 2020 od 17:00 do 19:00
- Dtto viz 1. termín
- Reálný počet lidí: 19

Tabulka: Rozpočet – organizace 2. skialpového semináře

Zdroj: vlastní, interní firemní data

Předpokládaný rozpočet	Počet hodin	Kč	Reálný rozpočet	Počet hodin	Kč
Lidské zdroje – příprava	2	1800		2	600
Lidské zdroje – realizace	4			4	1 200
Drobné občerstvení		250			200
Celkem		2 050			2 000
**Tržby nepřímé					nevidovány

**evidované nakoupené zboží na základě eventu

Tabulka: Rozpočet marketingové komunikace – skialpové semináře

Zdroj: vlastní, interní firemní data

Nástroje MK	Cena (1. seminář) Kč	Cena (2. seminář) Kč
Copywriting	340	340
Newsletter	510	510
Facebook + Instagram	5 000	6 000
Celkem	7 650	8 750

PII: DALŠÍ PLÁNOVANÉ SKIALPOVÉ KURZY 2019/2020 (NEUSKUTEČNĚNÉ KVŮLI COVID-19)

Skialpový kemp v Krkonoších: Friesovy boudy

- Kdy: 3. – 5. 4. 2020
- Kde: ČR – Krkonoše, oblast mezi Špindlerovým Mlýnem a Pecí pod Sněžkou
- Ubytování: Friesovy boudy 1 175 m n. m.
- Co: seznámení se skialpinistickým vybavením a jeho správným použitím, pohyb na skialpových lyžích, příprava a plánování túry, bezpečný pohyb v lavinovém terénu a jeho rozbor, večerní přednášky ke skialpové tematice
- Cílová skupina: Začátečníci a mírně pokročilí ve skialpinismu, nutnost umět lyžovat (sjezd) – stávající i potenciální zákazníci
- Cena pro účastníka: 3 490 Kč
- Odhadovaný počet účastníků přihlášených přes Harfasport: 10
- Pod vedením: externí horský vůdce
- Typ eventu: kombinace informativního eventu se zážitkově orientovaným
- Organizace Harfasport
 - Náročnost organizace: 3 (zajištění místa, lyže z půjčovny, marketing, doprava na místo vč. materiálu.)

Velikonoční zakončení sezóny v Alpách

- Kdy: 9. – 13. 4. 2020
- Kde: Rakousko – Schladming-Dachstein
- Ubytování: Almwelt Austria****
- Co: skialpinismus či sjezdovky a vlastní program, skialpinismus: seznámení se skialpinismem, práce s lavinovým vyhledávačem a sondou, lavinové nebezpečí a záchrana, technika chůze a jízdy; sjezdové lyžování: seminář o správné údržbě, testování novinek
- Cílová skupina: Začátečníci a mírně pokročilí ve skialpinismu, nutnost umět lyžovat (sjezd) – stávající i potenciální zákazníci
- Cena pro účastníka: 11 990 Kč
- Odhadovaný počet účastníků přihlášených přes Harfasport: 15
- Pod vedením: externí horský vůdce
- Typ eventu: kombinace informativního eventu se zážitkově orientovaným
- Organizace Harfasport
 - Náročnost organizace: 3 (zajištění místa, lyže z půjčovny, marketing, doprava na místo vč. Materiálu)

PŘÍLOHA PIII: SCÉNÁŘ INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU S ÚČASTNÍKY SKIALPOVÝCH KEMPŮ

Poznámka: Otázky scénáře rozhovoru jsou zvýrazněny tučně, dílčí otázky jsou vypsány obyčejným písmem.

Jak jste se dostal/a ke skialpinismu?

Případné možnosti: Doporučil ho někdo blízký? Líbilo se Vám, když jste viděl „turisty“ šlapat na sjezdovce? Média: Viděl jste nějaký zajímavý pořad/ četl zajímavý článek? Chtěl jste zkusit něco nového? Sjezdové lyžování už Vám nestačilo? Natrefil jste na to náhodou? Jak? Inspirovaly vás skialpové semináře/newslettery/články Harfasportu?...

Jak byste ohodnotil svoje skialpové dovednosti?

Sportovec, skiturista, freerider? Jak dlouho se skialpinismu věnujete?

Co se Vám na skialpinismu líbí nejvíce?

Jaké máte zkušenosti se skialpovými kempy?

Případné možnosti: Poprvé? Absolvoval již více skialpových kempů? – Kdo je organizoval?

Znal jste Harfasport před účastí na skialpovém kempu?

Nakupujete v Harfasportu?

Ano -> Jaký sortiment a služby zde vyhledáváte?

Jak jste se dozvěděl o skialpovém kempu v Hochfügen s Harfsportem?

Proč jste se rozhodl/a vyrazit na skialpový kemp s Harfasportem?

Případné možnosti: Doporučení? Známy v organizátorském týmu? nevěděl do čeho jde – porovnával dostupnou nabídku? vhodný termín? oblíbená lokalita? nakupuje v Harfasportu?...

Jak byste zpětně ohodnotil/a skialpový kemp xy, na který jste se vydal/a společně s týmem z Harfasportu?

Klady i zápory:

- lokalita (Hochfügen), termín,
- +- doprava
- ubytování + polopenze

- program, organizační tým – Harfasport, horský vůdce ze Summit Academy, program (struktura, naučil se něco nového? náročnost, dostatek volného času?)
- zapůjčené vybavení

Vyrazil byste na skialpový kemp s Harfasportem znovu? Proč?

Jak byste zhodnotil/a nabídku skialpových akcí (seminářů a kempů) Harfasportu?

(zrekapitulovat v bodech nabídku) - Počet? typy akcí? Volba náročnosti?

- Hochfügen (začátečníci, mírně pokročilí)
- Rudolfshütte v Rakousku (pokročilí)
- Friesovy boudy v Krkonoších (začátečníci, mírně pokročilí)
- Velikonoční zakončení sezóny (Schladming-Dachstein)

Jak byste si představoval/a ideální skialpový kemp pro Vás? (subjektivní doporučení)

- lokalita, kolik dní, ubytování, program, náročnost...

PŘÍLOHA PIV: SCÉNÁŘ INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU S ORGANIZÁTOREM EVENTŮ

Poznámka: Otázky scénáře rozhovoru jsou zvýrazněny tučně, dílčí otázky jsou vypsány obyčejným písmem.

Co se týče plánování skialpových akcí v Harfasportu, jak bys zhodnotil:

- **Rozhodování o akcích** (dostatečně dopředu, nebo na poslední chvíli? Kdo všechno o uskutečnění akcí rozhoduje? Interní komunikace? Dostatečný brainstorming?)
- **Sledování jednotné strategie a cíle akcí** (jasně dané, co mají přinést, nebo spíš náhodné?)
- **Cílové skupiny** – Lze je konkrétně identifikovat? Jejich profil, potřeby, přání a nákupní chování?
- **Marketingová komunikace akcí** – dostatečně dopředu? Integrovaná komunikace – tzn. newslettery, sociální sítě, PR, letáky sjednocené?) – co bys vylepšil, přidal, ubral?
- **Zdroje** – lidské (kvantitativně – dostatek personálu? kvalitativně – know how), materiální (vybavení), finanční (rozpočet?)

HODNOCENÍ PROBĚHLÝCH AKCÍ v sezóně 2019/2020 (1) Hochfügen, (2) Vysoké Taury

Jak bys zpětně ohodnotil skialpový kemp? Co se týče očekávání a reality (klady i zápory)

- problémy při přípravě akce?
- lokalita
- termín
- doprava
- ubytování – (čisto, klid, vybavení pokojů, personál, něco navíc? např. wellness)
- strava: polopenze
- program – odpovídal plánovanému programu? Byl zajímavý, zábavný, poučný? Co úroveň zdatnosti? Zvládali všichni účastníci? Měli dostatek volného času?
- fungování organizačního týmu, spolupráce se Summit Academy
- Jaká panovala atmosféra? Rozuměli si účastníci navzájem? Jednalo se o homogenní skupinu, nebo by bylo lepší víc rozčlenit?
- zapůjčené vybavení – spokojenost/nespokojenost?
- problémy při realizaci?

Jak bys celkově ohodnotil úspěšnost akce z hlediska Harfasportu?

- Úspěch či neúspěch? Proč?
- Byl cíl akce splněn?
- Jaký byl rozpočet akce a byl rozpočet dodržen?
- Nákupní chování ovlivněně eventem?

Jak bys okomentoval budování vztahu s účastníky kempu?Komunikace a vazba/pouto se zákazníky

- Dostali propagační dar na konci akce?
- Sdělovali účastníci své dojmy a pocity na akci?
- Sdělovali účastníci své dojmy a pocity po akci? (rozhovory, mailly)
- Lze sledovat posílení vztahů /zhoršení vztahů s účastníky kempu? Loajální zákazníci před a po

Jak hodnotíš skialpové semináře pořádané na prodejně?

- Počet přihlášených / zúčastněných
- Program a harmonogram – odpovídal tomu, co bylo prezentováno?
- Ohlasy, feedback, vrátili se na prodejnu?

Sleduješ nějaké příležitosti a hrozby ohledně skialpových eventů? Jaké?

- Máš zkušenosti se skialpovými kempy u konkurence?
- Ohrožuje konkurence výrazně skialpové eventy Harfasportu?
- Jaké jsou hrozby spojené se skialpovými kempy a jak se jim dá zamezit?
- Co v nabídce skialpových akcí Harfasportu chybí? Jaká máš doporučení? (např. inspirace u konkurence, ze zahraničí)
- Návrh na lokalitu, nový koncept
- V případě covidového režimu, napadají tě nějaké semináře o skialpech, které by mohly zákazníky zajímat?

PŘÍLOHA PV: SCÉNÁŘ INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU S MANAGEMENTEM HARFASPORTU

Poznámka: Otázky scénáře rozhovoru jsou zvýrazněny tučně, dílčí otázky jsou vypsané obyčejným písmem.

Jak dlouho se v Harfasportu již konají eventy? Proč jste se pro ně rozhodli?

Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní aspekty úspěšné event marketingové akce? (Šindler, 2003, s. 179)

EVENT MARKETING v HARFASPORTU – plánování, realizace, kontrola

Co se týče plánování skialpových akcí v Harfasportu, jak byste zhodnotil:

- **Plánovací proces?**
 - Jak byste popsal plánovací proces eventů v Harfasportu?
 - Time management:
 - dostatečně dopředu, nebo na poslední chvíli?
 - Kdo všechno se k eventům vyjadřuje? (z hlediska pracovních pozic)
 - Jaké se stanovují cíle jednotlivých eventů?
 - Sledují se aktivity konkurence, co se týče eventů?
 - Do jaké míry se sleduje cílová skupina? Jaký máte názor na předvýzkumy přání, názorů zákazníků ohledně eventů?
- **Rozhodovací proces?**
 - Jak probíhá finální rozhodování o jednotlivých eventech?
 - Rozpočet
- **Organizaci?**
 - Jaký máte názor na organizaci eventů v Harfasportu (loňská sezóna)?
 - Jsou dle Vás jasně dané role, kdo má, co na starost, kdo má za co odpovědnost?
- **Event Controlling?**
 - Jak probíhá kontrola eventů a jak se eventy vyhodnocují?
 - Jaký máte názor na předvýzkumy a průběžné testy eventů?
 - Jak se vyhodnocuje úspěšnost/neúspěšnost akcí, naplnění stanovených cílů po uspořádané akci?
 - Jaký máte názor na sběr zpětné vazby po uskutečněné akci?

Jak byste zhodnotil úspěšnost skialpových eventů konaných v sezóně 2019/2020?

- Skialpové kemp – Naplnění cílů?
- Skialpové semináře – Naplnění cílů?
- Posiluje se podle Vás loajalita zákazníků?

- Vytváří se komunita?

MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE – EVENTY

Jak byste ohodnotil marketingovou komunikaci spojenou s eventy?

- Jsou konané akce dle Vašeho názoru dostatečně viditelné / dohledatelné pro případné zájemce?

Co byste na marketingové komunikaci případně vylepšil?

- Jaké komunikační nástroje byste případně přidal?
- Co si myslíte o drobném propagačním daru po ukončení akce či další marketingové prostředky v rámci věrnostního programu – poukázky apod.

KONCEPČNÍ – NÁVRHY DO BUDOUCNA (klidnější COVID situace)

Jak byste si představoval event marketing Harfasportu do budoucna?

- Máte nějaké nápady a doporučení ohledně skialpových eventů? (nové lokality, koncept, spolupráce s externisty..)
- Jaké jsou hrozby spojené se skialpovými kempy a jak se jim dá zamezit?

PŘÍLOHA VI: SKIALPINISTICKÉ KURZY KONKURENČNÍCH PRODEJEN SKIALPOVÉHO VYBAVENÍ

WS	Firma	Nabídka	Lokalita	Dní	Ter- mínů	Cena
2020	Rock Point Outdoor	<u>Skitouringové kurzy 2020</u> Základní kurzy Kurzy s lavinovou tématikou Kurzy pro pokročilé	Krkonoše Králický Sněžník Šumava	3	>15	2990 Kč (zapůjčení, kurzovné, horský vůdce) + 600-880 Kč ubytování + polopenze/den
		<u>Hudy Mountain Center</u>				
2021	HU- DYsport	Základní kurz	Brádrerovy boudy Krkonoše	3	10	2750 Kč + celkově 1470 Kč ubytování a polopenze
		Lavinový kurz	Rakousko: Gesäuse	5	1	4 900 Kč + ubytování a polopenze 5 800 Kč
		Individuální ledolezecký kurz	Krkonoše	1	Individuálně	3 500 Kč/osoba (max 2 osoby na instruktora)
		Individuální skialpinistický kurz	Rokytnice nad Jizerou / Špindlerův Mlýn	1	individuálně	2000 Kč (min. 2 osoby na den)
		Tatranská „Haute Route“	Slovensko: Vysoké Tatry	5	individuálně	Od 590 eur (tři hosté), 810 eur (2 hosté) po 1470 eur (1 host)

Zdroj: vlastní

HUDY Basecamp. *Hudy.cz* [online]. ©2021 [cit. 2021-03-17]. Dostupné z: <https://www.hudy.cz/kurzy-zazitky>

Skitouringové kurzy 2020. *Rock Point Outdoor Expert*. [online]. ©2021 [cit. 2021-03-17]. Dostupné z: <https://www.rockpoint.cz/skitouringove-kurzy-2020>

PŘÍLOHA VII: UMÍSTĚNÍ NA WEBU A UX DESIGN – EVENTY 2019/2020

PORADNA


Nejčtenější



NOVÝ TREK E-Caliber: lehké XC elektrokolo

Pokud jste se někdy zahleděli na obzor a přáli jste si, abyste měli trochu víc síly dojet ještě dál, pak lehký E-Caliber je vaše vysněné horské elektrokolo. [více](#)

Doporučujeme



Rady profíka: výživa a tipy na první vyjíždky

Co pít a jíst na kole? Proč je důležité volit speciální sportovní výživu, i když jezdíte na kole jen pro zábavu? Jak často si dávat pauzy a doplňovat... [více](#)

Top témata

HELMY JAK VYBRAT LYŽÁKY

SERVIS A ÚDRŽBA SJEZDOVKY

[VŠECHNA TÉMATA](#)

Články (13)

VŠE

AKČNÍ NABÍDKA

BĚŽKY

BIKEFITTING

CYKLISTIKA

FREERIDE

HELMY

CHARITATIVNÍ ÚČELY

JAK VYBRAT

LOCKDOWN

LYŽÁKY

ON-LINE

PRODEJNA

PRODUKTOVÉ NOVINKY

PŮJČOVNA

RECENZE

SERVIS A ÚDRŽBA

SJEZDOVKY


SKIALPINISMUS

TESTOVÁNÍ

VÝLETY

WORKSHOP


ZÁVODY



SKIALPINISMUS

Skialpový kemp - Rudolfschütta 18. - 21. března - ZRUŠENO


Chcete se seznámit se skialpinismem? Nebo už s ním máte zkušenosti a rádi byste se dozvěděli více? Pojeďte s námi na skialpový kemp do Vysokých Taur v... [více](#)



SKIALPINISMUS

Skialpové výšlapy - ZDARMA

Pojeďte s námi skialpovat! Pořádáme jednodenní skialpové výlety v českých horách pro začátečníky i pokročilejší skialpinisty. Akce je úplně zdarma a jde o... [více](#)



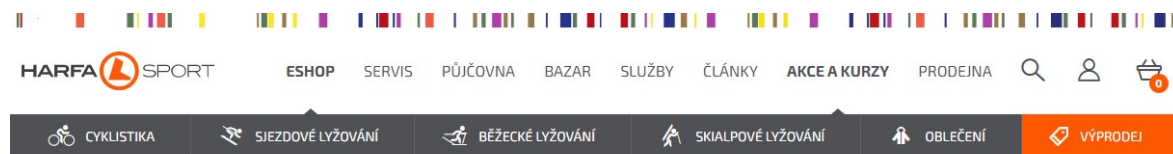
SJEZDOVKY SKIALPINISMUS VÝLETY

Velikonoční zakončení sezóny v Alpách

Zakončete s HARFASPORTEM a FTVS skialpovou i sjezdovou sezónu v úžasném resort Almwelt Austria ve Schladmingu a užijte si pohodové Velikonoce. Doprovodný... [více](#)

Zdroj: HARFASPORT, ©2021. Články. *Harfasport.cz* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: [https://www.harfasport.cz/clanky/?labels\[\]=27](https://www.harfasport.cz/clanky/?labels[]=27)

PŘÍLOHA VIII: UMÍSTĚNÍ NA WEBU A UX DESIGN – EVENTY 2020/2021



AKCE A KURZY

CYKLISTICKÉ AKCE A KURZY 2021

Testování kol i pravidelné tréninky a vyjíždky

 <p>Testování kol ve Svojeticích 13. - 16. května</p> <p>Šest desítek letošních modelů kol na jednom místě! Brzy proběhne další ročník oblíbeného testování špičkových kol ve... více</p>	 <p>Charitativní Harfaride: Praha- Drážďany (a zpět) 26. června 2021</p> <p>Již 4. ročník silniční jízdy Harfaride pro dobrou věc z Prahy do Drážďan a zpět! Letos nabídneme 2 trasy - kratší a... více</p>	 <p>Cyklovyjíždky na horských kolech</p> <p>Rádi byste vyrazili na kolo a nemáte s kým? Chtěli byste si otestovat nové kolo? Chcete vyzkoušet nové trasy v okolí... více</p>
--	---	---

Zdroj: HARFASPORT, ©2021. Akce a kurzy. *Harfasport.cz* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.harfasport.cz/akce-a-kurzy/>