

TEXT: TOM ŘEPÍK

ZIMA BUDE PLNÁ SNĚHU! (MOŽNÁ NE)



KANČÍMU TUKU, JELENÍ SRSTI, JEŘABINÁM A KDOVÍČEMU JEŠTĚ NAVZDORY MÁME ZA SEBOU ZIMU, JAKOU MLADÍ NEPOZNALI. DŘÍV NAROZENÍ NA PÁR PODOBNÝCH MOŽNÁ VZPOMENOU. A NĚKOLIK DALŠÍCH TAKOVÝCH NEJSPIŠ JEŠTĚ ZAŽIJEME. NEZÁVISLE NA TOM KOLIK A KDY, UŽ TA LOŇSKÁ SEZÓNA PŘINUTILA SKIAREÁLY CHLADNOKREVNĚ REVIDOVAT NÁKLADY A POVĚSILA DO VZDUCHU ZLOVĚSTNOU, ZATÍM NEZODPOVĚZENOU OTÁZKU: CHÁPOU TOHLE ZÁKAZNÍCI, CO SE LETOS U KAS NEUKÁZALI, JEN JAKO ROČNÍ PAUZU, ANEBU TU MÁME NĚJAKÝ VÁŽNĚJŠÍ PROBLÉM I DO PŘÍŠTÍCH LET?

Pepnou ironií je, že rosníčkáři před rokem vytrubovali prognózy plné rekordních závějí snad nejhlasitěji, co kdy. Takovou Dagmar Honsovou, jde-li tedy o skutečnou osobu a ne virtuálního obětího beránka meteorologie, musí hlídat firemní ochranka, hádám. Kam se hrabe karma Radovana Krejčíře či zájezdových šmejdu na porce cynismu a hostility, pravidelně dávkované paní Dagmaře v diskuzích pod jejími články. Přiznávám, že čist tyhle komentáře mi přijde zábavnější – a když nad tím přemýšlím, i miň perverznější – než její předpovědi. Představuju si, že pro Pánaboha stěží existuje lepší komedie než

sledovat dlouhodobé výhledy počasí.

Americké sucho 2011/12

Ani Americe se takové trable nevyhýbají. Naposledy tři roky zpět – s výjimkou Aljašky nikde v zimě 2011/12 v USA nenastěžilo, nadto bylo teplo. Tehdejší sezóna zamávala ekonomikami řady středisek, už tak nahlodynými rozjetou bankovní a realitní krizí. Pár skiareálů té zimy skončilo, řada slabších za sebou vleče následky dosud, jiní se jen oťřepali. Více či méně své provozy racionalizovali snad všichni.

Ač zima bolavá pro areály a otravná pro jejich zákazníky,

marketérům skupiny Vail Resorts (VR) analyzujícím kdejakou praktickou okolnost vesměs zavoněla svou netuctovostí jak svěží jarní vítr, s prominutím. Řadu specifických dat dál louskáme a držíme v zavřených složkách, ty nejsamozřejmější důsledky nicméně vyšly na světlo záhy. Jsou vnímány univerzálně napříč lyžařskou Amerikou a předpokládám, že v modifikované míře mohou po loňském knokautu inspirovat i tuzemské svahy.

Paušální zaklínadlo znělo nepřekvapivě: paranoidní kontrola nákladů, všude a za všech okolností. Do té doby trendy inzerování v sociálních médiích se strmě

zredukovalo zpět na základní bezplatná či levná minima, velkorysý brandový marketing byl nahrazen taktickým.

Vím, že s výhodou zpětného pohledu umí být chytrákem kdekdo; ale jak úsměvně, že i americkou sezónu 2011/12 předcházely extrémně optimistické prognózy, většící resortům díky novému efektu El Niño spoustu sněhu i peněz. (Doslavně nepřeložitelnou roztomilostí „plenty of white as well as green stuff“.) Ale i zde si záhy připomněli vsoatou pravdu, že meteorology radno poslouchat nanejvýš dva tři dny dopředu; všechno ostatní je jejich showbyznys.

Nejteplejší zima od Perského konfliktu

Jedním z kalifornských resortů provozovaných skupinou VR je Northstar severně od Lake Tahoe; na tamní poměry středně velký areál s asi stovkou sjezdovek, 20 vleky a 7 terénními parky ve zhruba 2 500 m n. m. Statisticky okolo jezera Tahoe padá k 10 m sněhu ročně, oně sezóny slabý metr, většina z toho až v lednu. V plném stavu resort obsluhuje kolem 900 zaměstnanců, toho roku začali s 500 lidmi a žádné další z plánovaných 400 sezónních míst a částečných úvazků už neobsadili.

Těsně před Vánoci, kdy se v oblasti lyžovalo na zhruba třetině stroje vysněžených tratí, přišla smrtící rána z nikým netušené strany. Kanál CNN začal v headlinových přehledech každou čtvrhodinu rotovat záběry hnědých svahů sousedícího olympijského Squaw Valley, coby senzace, jež Amerika nezažila od poslední suché zimy 1990/91. Všechny šokovala rychlost, síla i rozsah vlivu celostátní televize. Přes noc se začaly davově ruřit rezervace, noblesní klienti z LA a San Franciska (stěžejní trh pro oblast Tahoe) o televizi zveličované spartánské lyžování ztratili zájem.

Už v prosinci resort zkrátíl pracovní dobu většiny z jádra celoročního personálu. Když se tržby kdovíjak nezvedly ani po několika slibných sněženích v lednu, šlo už se dolů s platy (15 % management, 10 % ostatní). Sníh vyráběli

při každé možné příležitosti, ačkoli to v oblasti nebývá nutností a areály obvykle nemívají děly vykrytu většinu sjezdovek (sám Northstar má 50 %). „Rozhodli jsme se soustředit primárně na oblasti, v nichž máme nejlepší návratnost – tedy naše terénní parky a výukové zóny. Naše parky byly toho času v nejlepším stavu, co pamatuju, a rozhodně nejlepší na západním pobřeží. To nám začalo pomáhat,“ vzpomíná manažer střediska.

Objevování alternativ

Díky databázím kontaktů z radiofrekvenčních skipasů (technologie, již sdílí celá skupina VR a která umožňuje bezdotykovou identifikaci každého zákazníka) pak své novinky a akční pobídky zasílali osobními e-maily držitelům sezónních pasů i většině individuálních návštěvníků z předešlého roku. „Naše nabídky zahrnovaly spoustu výhod, pořád jsme zkoušeli něco nového – když se nezdálo, že by uspokojivě zabral pokus předchozí. Pro všechny držitele sezónek z ostatních resortů, kde se nedalo lyžovat, jsme zveřejnili dramatické slevy. Šli jsme až na 50 % běžných sazeb. Nijak zvlášť se to ale neujalo.“

Celá oblast, jež významnou měrou spoléhá na destinační klientelu – luftáky v pravém významu slova – byla postižena i impulsivním rozhodnutím mnoha aerolinek napříč Státy zredukovat či zrušit řadu vnitrostátních letů. Doslova přes noc se tak zdejším resorty dozvěděly, že nejbližší velké letiště v Renu ztratilo víc než polovinu sedadel z klíčových uzlů jako Dallas nebo Houston v Texasu. Dalších téměř 50 % kapacity Renu vzalo i strategické západní pobřeží, kdy nejspíš i pod vlivem nešťastné publicity CNN posílila letiště LAX a SFO své spoje do Vegas a poslala zhyčkané velkoměšťáky protentokrát trávit zimu v krátkých rukávech pod zář neónů Stripu.

Jakmile se zlou zprávou v Northstar dozvěděli, usoudili, že nesmí váhat. Obratem se rozhodli specificky oslovit dojezdovou klientelu v rádiu asi 3 hodin (velké aglomerace Sacramento, Reno, Carson City) a otevřeli týdenní lhůtu pro nákup výhodně levného 4denního skipasu, platného kdykoli do Vánoc následující sezóny, ve snaze jako první z oblasti zaujmout a hned

zkasírovat váhající lyžaře. Během týdne předprodeje vylétly nahoru.

Podobně se ujal i další jejich experiment taktického marketingu. V celé tříhodinové dojezdové oblasti extenzivně cílili na asijské a hispánské skupiny obyvatel. Jádrem nabídky byly výukové programy v bezvadně připravené začátečnické zóně a parcích. Odezva byla instantní a hojná. „Klíčové trhy nás toho roku neposlouchaly, nepřijely. Velkým dílem vinou kampaně CNN. Tyhle minority ale nejsou tak citlivé na kvalitu sněhových podmínek jako tradiční lyžaři. Navíc téměř všichni jdou na sněh přes naše půjčovny a školy.“

Marketing resortu se ale nemíní vzdát ani boje o lukrativní luftáky. Vyčlenil tým, který nonstop monitoroval, jaké last-minute akce připravují aerolinky, a Northstar pak podle nich zrcadlil pobídky své. Při akci dvě letenky plus třetí zdarma

Příjem z předprodeje sezónních pasů je v Americe posvátnou krávou a střediska dělají všechno, aby se vyhnula vynucenému zlevňování do následující sezóny (např. nevyzvednutých anebo sporadicky využitých sezónek) a sáhla si na tento kritický zdroj příjmů.

resort ve stejný čas vyvěsil totéž se skipasy. „Obětovat každý třetí skipas zprvu vypadalo jako bolestivý náklad, ale pomohlo nám to rozhybat jinak mrtvý destinační byznys. Aerolinky svými kampaněmi ovlivňují spoustě lidí veškeré jejich cestovní rozhodování, my se jen můžeme svést na jejich vlně. Všemi prostředky jsme se vrhli do aktivní podpory prodeje na úkor branding skupiny.“

Sezónkář králem

V největší míře, jaká mu byla z Vailu dovolena, resort upustil od předpřipravených, na značku koncernu (a proslulého Epic skipasu) zaměřených vizuálů a začal natáčet aktuální, reálně datované spoty. „Záběry z odpoledne se už stejného večera vysílaly na lokálních kanálech. Lidi totiž negativně vnímali, že naše brandové reklamy používají předem připravené, loňské či ještě starší obrázky ideálních sněhových podmínek, té zimy utopických. Lidi to začalo iritovat,

sklízelo to ironii. Naše nové záběry byly realistické, uvěřitelné, ověřitelné. Denně jsem u lanovek slyšel, jak lyžaře přesvědčily k návštěvě.“

Bez ohledu na historicky abnormálně málo návštěvníků areál držel v provozu maximum vleků i všechny restaurace a ostatní provozovny. Za tímto zdánlivě lehkomyšlným přístupem stála loajalita resortu k držitelům sezónních skipasů (a koncernového Epic pasu). Významná část sezónek se v Americe prodává dlouho předem, často už na jaře na sklonku sezóny staré – a pokud by tito nejvěrnější skalní fandové cítili, že na nich resort šetrí, mohli by mu to dát příště najevo.

Příjem z předprodeje sezónních pasů je v Americe posvátnou krávou a střediska dělají všechno, aby se vyhnula vynucenému zlevňování do následující sezóny (např. nevyzvednutých anebo spo-

radicky využitých sezónek) a sáhla si na tento kritický zdroj příjmů. Vždy jde o nekonečné snahy najít nejlepší způsob, jak povzbudit předprodeje za co nejmenších finančních ústupků. Obecně však platí mantra, že ze špatné sezóny slevami nikdo dobrou neudělá.

Postižené Truckee

Navzdory všem marketingovým experimentům zákazníci nepřicházeli v potřebném množství. Což manažera resortu donutilo k údajně nejtěžšímu kroku kariéry – únorového propuštění 90 kmenových zaměstnanců. Událost tamní komunitu šokovala – něco podobného se stalo před víc než 20 lety. (Většina zaměstnanců pochází z 10 minut vzdáleného maloměsta Truckee, v němž mimochodem léta žije naše olympijská běžkařka, bikerka a cyklokrosařka Katka Nash, rozená Hanušová, z Prachatic.) Manažer: „Šlo o bolestný proces. Jsme malé město s 15 000 obyvateli, lidi se tu znají.

Potkáváme se v supermarketu. Ti lidi na nás spoléhali. Jak to pro mě bylo těžké, pro ně muselo být stokrát víc.“

Resort propustil profese, jež nebyly životně nezbytné pro omezený denní provoz. Typicky účetní, IT, technické údržbáře, lidi z marketingu. Průměrný služební věk propuštěných byl přes 10 let, museli však odejít i veteráni z managementu, sloužící zde 40 roků, celý svůj produktivní život. Rychlý zásah nicméně středisku ušetřil 8 mil. USD – sumu, jež Northstaru pomohla zaplatit zaměstnance v předních liniích i rekordní náklady na zasněžování.

Při poslední podobné zkušební, v suché sezóně 1990/91, resort propustil 150 kmenových zaměstnanců, do roka jich pak nabral 85 % zpět. Jenže to tehdy ještě doznávaly tučné zlaté osmdesátky. Nyní se v následující sezóně

2012/13 vrátilo zpět okolo 60 % pozic, poslední sezóna 2013/14 ale byla v oblasti Tahoe opět sněhově nešťastná a stavy šly znovu dolů. Nepřekvapivý firemní status-quo z letošního léta: v zájmu akcionářů maximálně efektivizovat každý provoz VR, je tendence neotevírat nová místa, udržovat kontakt s místními zájemci o částečné úvazky, pokud okolnosti donutí. A navodit managementu střediska odshora dolů Titanikovou mentalitu: aby i když tuší, co se s paníkem děje, dohlídli na hrající kapelu. A taky aby se na palubě spíš tančilo, než buzerovalo.

Nebát se nelhat

Moudrým rozhodnutím v bídné sezóně se ukázalo proškrtat předplánovanou pompézní koncernovou reklamu v konvenčních médiích a posílit adresnou komunikaci v bezplatných (či levných) sociálních sítích: mobilní aplikace, spousta osobního e-mailingu, Facebook. V nich praktikovat



Skiareál Klínovec
Silvestr na Klínovci
Užijte si poslední den v roce na svahu. Od včerejší noci intenzivně zasněžujeme. V provozu lanové dráhy Dámská, SUZUKI, CineStar Express dále vlak J u horní stanice SUZUKI a pojízdný koberec v dětském parku u penzionu Max. Upraveny jsou sjezdovky Dámská, Přemostěná, Pařezovka a Slalomák. Hostům areálu doporučujeme využívat 4 pokladny u LD CineStar Express, které jsou dostupné po zasněžované cestě z malého parkoviště P1. Zábava na Klínovci nekončí. Od 16:00 probíhá silvestrovská párty s občerstvením v Apres Ski baru na Dámské.

Like · Comment · Share · 26 · 4 · 4 · 10 hours ago · 18

26 people like this. Top Comments · 4 shares

Write a comment...

Miroslav Sláma Jsem hluboce zklamán, svahy plné kamenů, po zjištění (asi 2 jízdy) mi bylo na informacích řečeno, že poškábaná slůznicice stačí přejet voskem a šrámy zmizí, případně at si udělám servis, ale že peníze mi nevrátí a servis také at si zaplatím sám. Jsem obyčejný dělník a peníze mám vyložené vyděné, ale pokud si je tedy užijete i za takovou cenu, je to na vás. Ja jsem ale opravdu znechucen, klamavá reklama, a uroveň chastivých kapitalistů. FUJ.
Like · Reply · 4 · 4 hours ago

Mugatej von Autobahn Sorry! vy furt a furt a intenzivně zasněžujete a pak si dovek jak vů šetri na svou vysněnou desku a koupí si j a když od vas přijede (2012 kdy jste podmínky vychvalovali az do) tak j muze leda vyhodit i takovejch kaminku a bordeluna kopcich.
Like · Reply · 4 · 4 · 8 hours ago via mobile

Ilija Iljuchin Dnes, ani náhodou! Možná zítřka ...
Like · Reply · 7 hours ago via mobile

Kateřina Benešová Mrázková Mám v plánu dorazit na lyžování s dětmi. ...už se těšíme
Like · Reply · 9 hours ago via mobile

Write a comment...

brutální upřímnost ohledně tristních podmínek, což publikum vždy přijme s empatií a povděkem, než naopak bezskrupulózní prodejní masírkou, nemluvě o lhaní. „V těžkých dobách je důležité jít před své zákazníky a ukázat svou slabost, když je třeba. Když se láme chleba, musíme se držet svých nejvěrnějších, protože víme, že je budeme potřebovat,“ uzavírá manažer.

Vzkaz, jenž by si mohl vzít k srdci kdejaký tuzemský areál. Jak to na sociálním internetu dopadá, když jej resort zneužívá k neřízenému prodeji, namísto k řízené komunikaci (k níž primárně slouží), ilustruje výše uvedený facebookový status z loňského silvestra.

Kéž se i u nás první průkopnická střediska odváží otestovat a snad si i potvrdit, že upřímnost a bezelstnost zákazníci ocení. A budou to vnímat jako respekt areálu k jejich času, náčiní, penězům, k jejich spontánnímu nadšení pro sport, jež nemusí být bezedné. A v dlouhodobém důsledku že si tímto přístupem lyžaře přivedou. Ba co víc, získají jejich sympatie a loajalitu. Nic, co by neplatilo i v jiných oborech.

Poučení?

Co se tedy mohou tuzemské provozy ze zlé americké zimy naučit, nad rámeč upřímnosti a prodejní umírněnosti, k nimž ale žádná sněhová krize potřeba není? Ač máloco lze

Kéž se i u nás první průkopnická střediska odváží otestovat a snad si i potvrdit, že upřímnost a bezelstnost zákazníci ocení.

aplikovat otrocky univerzálně, následující považuju za zeshiřka platné.

Kultivovat morálku personálu: Paradoxně, v horské branži se zhusta musí zabrat nejvíc, když možnosti, jak úsilí odměnit, nestojí za moc. Klíčovým heslem je i zde – pokolikáté už – třeskutá upřímnost. Top management pravidelně informuje podřízené o situaci ohledně příjmů a marží, zda a jak se daří plnit cíle. Zdánilvě zanedbatelné vstřícnosti typu překvapivé roznášky horké pizzy vlekářům dělají divy v přístupu zaměstnanců v kritické přední

linii, jež je v přímém kontaktu se zákazníky.

Zestihlování: Téměř každý resort byl přinucen kriticky zrevidovat své personální stavy. S obvyklým zjištěním, že provoz dokáže udržet v chodu méně lidí, než se za hojných sněhových let zdálo (a během nichž zaměstnanecká čísla plíživě nabobtnala). Přeživší areály vesměs vyšly z krizové sezóny jako setrvale štihlejší organizace. Termín „fixní náklad“ bývá často jen mýtus. Jako ve všech ostatních oblastech života – teprve až si projdete peklem, zjistíte, nakolik efektivním a přizpůsobivým živočišným druhem dokážete být.

Technologie. Rozdíl mezi areály dobře vybavenými zasněžovací technikou a těmi ostatními se u nás asi nikdy neukázal zřetelněji než uplynulou zimu. Automatické řízení provozu má v kólsavých klimatických podmínkách svou zřetelnou výhodu, avšak taky cenovku. Třeba právě v Northstar preferují jediným stiskem manuálně ovládané hydranty, dovolující spustit během 20 minut okolo 50 děl. Disponují tedy podobnou rychlostí jako automatický systém, ale za výrazně nižších pořizovacích nákladů.

Pravda dobrá jen pro lidi bez fantazie? A pak tu máme videokamery, umožňující vysílat do konvenčních i sociálních médií

dáváno stejně primitivně jako prací prášky anebo politici k volbám. Nezdá se mi to o nic méně ujeté než plivat v posteli nebo smrkat do záclon.

Přívětivá a kreativní tvorba. Zdaleka nezahrnuje jen nejvulgárnější lidový apel „ať to není tak drahé“. Jde o myriádu různých předplácených akčních programů, balíčků spojených s čímkoli, oslovování dosud sportem nedotčených komunit a tak dále. S akcentem na ono předplácení, jemuž dominantně vévodí sezónní skipasy a jejich hybridy. U nás typicky v září ještě netušíme, kolik bude sezónka stát. V Americe se resorty přetrhnu, aby si ji ideálním sněhem rozmazlení a vylyžovaní návštěvníci koupili třeba už zkraje března a zbytek jara dojezdili na novou sezónní kartu, pořízenou se slevou nezřídka i ve výši poloviny ceny skipasu. Areály tím kasírují kýženou hotovost pro letní provoz a navíc si s předstihem naskočí na euforickou vlnu povzbudivě předprodané zimní sezóny. Našinci bývá v říjnu, kdy stále vidí okrové stráně, nabídnuta odolatelná 5% sleva.

Sníh přebije všechno! Marná sláva, nejstarší lyžařská pravda odjakživa. Spadne peřina a lidi objeví, že existuje lyžování.

Obchody mají ze dne na den divoké tržby, servisy nestíhají, jsou fronty u lanovek. Máloco je okamžitějším stimulem, než když lidi spatří bílo na vlastním dvorku. (Mimochodem, kontroloval jsem letos jeřabiny. Je se na co těšit!)



Rekreačně lyžující amerikanofí. Analyzuje marketingové trendy pro jednoho z globálních lídrů horského byznysu. Autor projektu ePodnikani.cz, bloguje na Kovboj.cz

TOM ŘEPIK

Lyžování ale nemusí být pro-