

TEXT: TOM REPÍK

FOTO: PRACOVNÍ ARCHIV AUTORA

# VERBOVÁNÍ NOVÝCH DUŠÍ

NEJDE O LEHKOU ANI KDOVÍJAK FASCINUJÍCÍ MISI. PŘESTO BEZ AKTIVNÍHO VYTVÁŘENÍ NOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ SE LYŽOVÁNÍ NEUZDRAVÍ.

**U**ž nepěkně dlouho branži nepokojují součty aktivně sjíždějících. V lepším případě (za hojných zim) čísla nerostou, v horším (během ostatních zim) klesají. Nad tímto centrálním problémem lyžování si lámou hlavy oboroví marketéři po celém světě. Řešení je dávno známé; není nové nebo překvapivé, snadno se vysloví, ale přetěžko provádí. Sport potřebuje stabilní příliv nováčků.

Že sjíždějící populace stárne a odkládá náčiní rychlejším tempem, než jakým do sportu přitéká nová krev, se ví. Roky se branže opíjela rohlíkem rostoucího trendu snowboardingu. Jenže snowboardáči dospěli a i oni už mají své rodiny, hypotéky, musí chodit do práce – podobně jako tradiční lyžaři. Což ještě před dekádu dvěma masově neplatilo. Snowboarding se přehoupal přes kulminační bod typické vývojové křivky a začal klesat jako každý jiný zrající obor. Podobně jako lyžování v osmdesátých letech nebo skateboarding v devadesátých. (Více v samostatném boxu.)

Čím dál víc se zdá, že horskou branži čeká zásadní mezník v kulturním vnímání sebe sama. Už dávno nesjíždíme v „lyžařských“

oteplovačkách, vyučující dámy poblíž alpské chaty už možná není nejvýmluvnějším maskotem odvětví.

## Vrátí se jeden z deseti

Použiju-li špetku cynismu, těžko najdeme další sport, v němž nováček utratí nejmíň tisícovku za svůj první den (skipas, půjčovna, nelevné gastro v resortu) – a pak i za každý další – aniž by mu to zaručovalo vlastní aktivitu. Když si zaplatíte tandemový seskok, někdo se k vám přiváže a skočí. Když golf, tenis, plavání – dostanete je. U lyžování a snowboardingu zaplatí novic plnou cenu jako všichni ostatní – možná jen aby po zbytek dne nedůstojně padal na očích těm, kterým to jde jak ze žurnálu. Jaký div, že přes 85 % všech, co si lyžování zkusí, už nepříjde.

Svízeli tak nízkého konverzního poměru se ve skupině Vail Resorts (VR) snaží přijít na kloub řada analytiků. Jedním z faktorů, na něž se zaměřili, je přesná identifikace očekávání, s jakým nováček přijíždí na svůj premiérový pobyt na lyžích či prkně. Ve velkoměstech jako NY nebo LA se náhodně ptají nikdy dosud nesjíždějících lidí, jak by asi měl vypadat jejich první den na sněhu. Nejčastěji slyší o legraci, příjemném zážitku a dobrém pocí-



je z kopce, lhostejno jak malého. Častěji než ne půjde o nečekaný budíček. Než se snažit marně korigovat očekávání nově přichozích návštěvníků, ve skupině VR se laboruje s metodologií výuky – jak o

čátečnické snowparksy, v nichž se nováčky učí základům v účelově vytvarovaných situacích typu mělké U-rampy, série vln, klopených zatáček atd. s pozvolna narůstající náročností zdolávání. Novic tak tráví svůj první den v přívětivém terénu, za celou dobu nemusí spadnout na zadek a stále provádí a učí se něčemu novému, zajímavému, praktickému. A zejména, svůj den si užívá.

Za důležitý mezník považují v Northstar rozhodnutí zbavit se jakékoli variability ve výuce. Dřív dovolili každému z instruktorů aplikovat vlastní styl a metody, až žádné dvě lekce nebyly stejné. Nyní uniformně modelují výukový terén a každý z učitelů musí dodržovat stejný, předpisy definovaný systém. Ten byl specificky vyprojektován, aby nováčky primárně zažívali radost z absolvované průpravy i vlastního pokroku, rozpoznatelného jimi samotnými. Aktivně se pohybují už od prvních minut na lyžích ne-

**Že sjíždějící populace stárne a odkládá náčiní rychlejším tempem, než jakým do sportu přitéká nová krev, se ví. Roky se branže opíjela rohlíkem rostoucího trendu snowboardingu. Jenže snowboardáči dospěli a i oni už mají své rodiny, hypotéky, musí chodit do práce – podobně jako tradiční lyžaři.**

areálech. Jsme v nich i se snowboardisty, zákazníci snowtubingu, bobových drah, lanových center, jsme v nich s turisty i řadou ostatních „civilních“ výletníků. Opálený hezoun v zrcadlovkách a zářivých

tu z toho, že dokážou solidně sjet kopec a užít si to – tedy už jakémsi pokročilejším stupni dovednosti.

Jenže postavte ty samé městské lidi s jejich nereálnými představami do mrazu, mokra, ledovata a pusťte

nejvládněji vyjít těmto lidem vstříc. Na prvním místě musí jít o radost a pocit, že „to zvládají“.

V jednom z areálů skupiny VR, kalifornském Northstar, pokusně přemodelovali výukové zóny v za-



NA WALL STREET OBCHODOVANÁ SKUPINA VAIL RESORTS INC. (NYSE:MTN) SI DÍKY NESOUDNÉ ROSTOUCÍMU AKCIOVÉMU TRHU POSLEDNÍCH PĚTI LET UPEVNILA STATUS NEJBOHATŠÍ A NEJMOCNĚJŠÍ FIRMY V BRANŽI. NIKDY V HISTORII NEMĚLA TAKOVÝ APETIT DO SKUPOVÁNÍ KONKURENCE, JAKO V SOUČASNOSTI. UŽ TAK OPULENTNÍ VAILSKÉ ÚDOLÍ ZAŽIVÁ PŘED ÚNOROVÝM MISTROVSTVÍM SVĚTA NOVOU VLNU NEVĚDANÝCH INVESTIC. SPOUSTA Z NICH SE TVÁŘÍ NENÁPADNĚ: NA SPODNÍM SNÍMKU NENÍ STROM, NÝBRŽ UMĚLÝ VYSÍLAČ LTE VYSOKORYCHLOSTNÍHO MOBILNÍHO INTERNETU, JIMŽI VR LETOS V ŽÁŘÍ OSÁZELA TERÉN AREÁLŮ VAIL A BEAVER CREEK.

bo prkně, na konci dne mají pocit efektivně využitě času (a svých peněz), vzroste jim sebevědomí a především – mají chuť vrátit se a pokračovat dál.

Díky radiofrekvenčním (RF) skipasům, kupovaným na identitu každého – i jednorázového – zákazníka, umí v Northstar precizně přečíst poměr vracejících se nováčků. Všechny poslední 3 sezóny, kdy tu nový přístup aplikují, se konverze pohybuje nad 50 % (předloni až 63 %). V porovnání s americkým národním průměrem 12 % - jak z jiného sportu.

### Empatie trumfuje um

V říjnovém SNOW 82 jsem popisoval kreativitu, s níž v Northstar oslovují nesportující komunity minorit, zejména Hispánců. (V

Americe jde o bezmála 60milionovou populaci, nejrychleji rostoucí.) Ve městě Truckee, vzdáleném 10 minut od areálu, už Hispánci tvoří přes 20 % obyvatelstva a bezmála třetinový podíl studentů tamní TMCC univerzity.

S ní Northstar uzavřel partnerství a začal skibusem vozit její dosud nelyžující frekventanty do areálu na lyžařské lekce, za jejichž absolvování jim univerzita přiznává kredity. A současně jsou tím produkovaní potenciální noví lyžaři. Manažer střediska mi líčil, jak bázířují na postavení těch správných instruktorů před tento typ klientů. Učitele lyžování si tu vybírají podle v branži ne zcela tradičních kritérií; rozhodujícími jsou vysoká sociální empatie, trpělivost a upřímný zájem navodit každému jednotlivci

pocit, že od resortu něco hodnotného získává. „Empatie vítězí nad odborností,“ shrnul lakonicky.

Začátečnická lekce je zahrnutá do speciální ceny skipasu, deklarované jako výhodný balíček. V chápání lidí to činí instruktáž hrazenou resortem a zvyšuje vnímanou hodnotu služby. Hned po dokončené sérii lekcí je nováčkovi osobním emailem nabídnuta svůdná sleva (50%) na okamžitý nákup příštího sezónního skipasu – ve snaze nenechat vychladnout jeho momentální nadšení a učinit z něj nového rekrua se vším vřdu.

### Drzost se vyplácí

Se začátečníky pozoruhodně experimentuje i domovský Vail. Vloni tu v testovací tichosti proběhl možná nejdrzější a nejvelkorysejší pokus oslovit nové duše, jaký kdy branže zažila. Současně nejsofistikovanější, jelikož skrz své RF skipasy může VR měřit kdejaký praktický ohled – a taky to dělá. V tomto případě na dolar známe, kolik firmu test stál i jaká byla ekonomická rentabilita investice – ona učebnicová ROI - následujícího pokusu.

Resort vyhlásil v předem určené termíny (s dlouhodobě statisticky slabší návštěvností) bezplatný den začátečníkům s nulovou historií v RF databázi skupiny. Nevím o nikom druhém, kdo by hromadně nabídl celodenní skipas, zápůjčku materiálu včetně oblečení, celodenní instruktáž a první aprés drink, všechno gratis. Denní kapacita nabídky, 300 míst, byla pokaždé vyčerpána.

Nově příchozí byli rozděleni do 4členných skupin, každé se věnoval instruktor od rána do večera. Se svým kvartetem se potkal už v půjčovně, kde jim asistoval při vhodném vybavení se, a provázel

je celým zbytkem dne až do večerní zábavy. Každý absolvent dostal na rozloučenou od VR úvodní drink a kupony na další zábavu, čímž resort povzbuzoval tendenci spokojených nováčků uvolnit se a praštit se krapet přes kapsu v místních barech, případně se tu z kocoviny vyspat. (V areálech koncernu patří všechny provozy domovské VR.)

V celkem pěti turnusech představil Vail lyžování 1500 nováčkům, což firmu přišlo na 69 tisíc dolarů. Jenže tento (povrchním pohledem možná významný) náklad spustil konverzi. Přes 44 % absolventů se do konce sezóny jednou či vícekrát do resortu vrátilo a za skipasy, půjčovny, ubytování a gastro služby uhradili přes kreditní karty 450 tisíc a dalších zhruba 300 tisíc v hotovosti (u níž jsou možnosti detekovat platby příslušící konkrétnímu RF skipasu omezené). 69 tisíc se tedy Vailu v průběhu jediné sezóny proměnilo v přinejmenším 750 tisícový příjem, přičemž je zřejmé, že podchycení nováčci se budou do resortů skupiny vracet i v dalších letech.

### Průkopník trendů

Ve Vailu není zvykem nijak rituálně křepčit nad vydělanými dolary; ty koneckonců patří akcionářům. O to víc se tu analyzuje, co a proč fungovalo, co ne a co by mohlo ještě líp. Vybírání několik čerstvých, na živých lidech prakticky testovaných náborových strategií:

- Výukové skupiny se budou počteně redukovat na 3-4 účastníky, lekce se protáhnou na 150 až 180 minut (dosavadních 90 minut nestačilo). Novým standardem je posílat instruktory za klienty už do půjčovny, aby jim asistovali zejména s výběrem vhodných bot.

### SNOWBOARDING NA ÚSTUPU

Že snowboarding je v Americe na zřetelném ústupu, naznačuje několik zajímavých údajů z NSAA statistik. Za poslední dekádu se počet snowboardářů snížil o třetinu, a i zbylí tráví na horách méně času: před 15 lety to bylo 7,8 dne na osobu a sezónu, nyní 5,6 dne. U lyžařů je tento údaj prakticky nezměněn, 5,5 dne tehdy, 5,7 dnes. Snowboarding zůstává většinou mužskou zábavou; je jich 68 % a tvoří 71 % všech snowboardových návštěv. Lyžování je vzácně vyrovnané: 51% mužů tvoří 55 % všech lyžařských návštěv. Snowboardingu ubývá mládež: před deseti lety si zkusilo prkno 42 % 14letých a mladších, nyní se tento poměr scvrkl na 35 %. Začínají i později: většina se jich postaví prvně na prkno v 7 a 8 letech, kdežto na lyže už ve čtyřech.

Zdroj: NSAA.org





UŽ PŘED PĚTI ROKY JSEM VE SNOW 52 (LYŽAŘSKÝ VIDEOMARKETING) DÁVAL RESORTŮM ZA PŘÍKLAD VIDEOPRODUKCI VAILU COBY SVĚTOVÉHO LÍDRA V TOMTO SEGMENTU PROPAGACE. ANI PO LETECH SE NA TĚTO DOMINANCI NIC NEMĚNÍ A VAIL DÁL UDÁVÁ TRENDY, JAK POMOCÍ VIDEO SPRÁVNĚ PROPAGOVAT SVŮJ PROVOZ. V DEN PSÁNÍ TOHOTO TEXTU VAIL ZVĚŘEJNIL SVŮJ NOVÝ VIDEOKLIP PROPAGUJÍCÍ OTEVÍRACÍ DEN STŘEDISKA (21. 11. 2014), MĚSÍC PŘED VLASTNÍM OTEVŘENÍM. KAŽDÝ DEN TOHOTO ODTIKÁVAJÍCÍHO MĚSÍCE PEČLIVĚ SLEDUJEME WEBANALYTICKÁ DATA. REKLAMA BUDE V RŮZNĚ KRÁČENÝCH VERZÍCH VYSÍLÁNA I ŘADOU OSTATNÍCH KANÁLŮ, V LOKÁLNÍCH I STÁTNÍCH TELEVIZÍCH, ANEBŮ JAKO TRADIČNĚ NA FASÁDÁCH NEWYORSKÉHO TIMES SQUARE. DOPORUČUJU KAŽDÉMU AREÁLU JAKO PŘEDLOHU DOKONALÉ MARKETINGOVÉ PRÁCE.

- Klíčovým faktorem ovlivňujícím zákazníkův zážitek je právě výběr bot; v půjčovnách se do tohoto oddělení přesouvá stále víc pracovníků, specificky na tuto oblast vyškolených, trénovaných vybavit zákazníka optimálně padnoucí velikostí během 3 až 5 minut času. Pro stejnou dovednost jsou školeni i instruktoři, jejichž přítomnost už v půjčovně je vyžadována. (Učitel ručí za osobní spokojenost klienta a tímto krokem přebírá odpovědnost za jeho vhodné vybavení.)
- Vail plánuje – údajně bez ohledu na nadcházející únorové MS – významně posílit množství tzv. vítáčů v půjčovnách. Ti se ujmou zákazníka už při vstupu, pomůžou mu s vyplněním úvodních formulářů a nasměrují k dalšímu kroku procesu, čímž eliminují obavy a ostych z neznámého prostředí a starají se o hladký průběh provozu ve všech ucpávajících se kritických uzlech.
- Marketingový potenciál RF skipasů se zdá být nekončící; v tomto případě (jelikož naprostá většina lidí si předplácí služby přes internet kartou) jsou nováčkům ještě před jejich první návštěvou poslány emailem srozumitelné instrukce, co je v půjčovně čeká a na co se mají připravit. A po absolvované lekci jim v emailové schránce přistanou pobídky a kupóny motivující je navštívit středisko brzy zas.
- Je známou skutečností, že denní areály v blízkosti zalidněných aglomerací vycoují víc začátečníků než vzdálené destinace, do nichž se v Americe běžně létá. Má to svou logiku – typický novic je přístupnější zkoušet si neznámou aktivitu, pokud to nevyžaduje vážnější zásah do jeho peněženky a času. Tomuto trendu začíná VR přizpůsobovat své plány nového rozmachu a analyzuje možnosti nákupu řady takovýchto zdánlivě nevýznamných, malých

provozů. První z nich – z oblasti zalidněných států velkých jezer u Chicaga – jsou už v rodině: malé resorty Afton Alps v Minnesotě a Mount Brighton v Michiganu. VR si plánuje na těchto „lyžařských farmách“ levně vychovávat novou klientelu tamních metropolí, a potom si ji letecky posílat do svých prémiových resortů v Rockies. Vše se přepečlivě měří, nakolik se investice firmě vyplácí. RF technologie je pro tyto účely opět doslovným darem z nebes.

### Vypěstovat závislost

Nahoře zmíněnou drzost a zejména bezprecedentní inovátorství vnímám především v tom, že si Vail troufá atakovat dosud zažitý úzus lyžařské výuky coby výdělečné oblasti. Jenže paradoxně, čím víc se bude upřednostňovat model lyžařské školy jako samostatného profit centra, tím to bude oslabovat její tradiční primární úlohu - vychovávat nové lyžaře a produkovat jejich stabilní přísun na regulérní trh.

Vždyť proč by si v tomto ohledu neměla vzít branže příklad z nejnepakovanějších obchodníků na světě. Drogových dealerů, koho jiného. Ti nečekají před školou a na hřištích, aby na dětech vyloudili tisícovku dvě a dali jim za to vzorek materiálu. V téhle úvodní fázi jim jsou prachy fuk. Budou vám rozdávat drogu tak dlouho, až jí propadnete. Dobře vědí, co dělají.

Proč nerozdávat stejným způsobem vzorky lyžování? V každém městě v dosahu resortů obvykle živoří nějaký obchod, rok co rok škudlící na objednávkách nových modelů lyží, jelikož se mu vrství zásoby neprodaných starých. Proč se bohaté středisko nedohodne na partnerství s obchodem a s dobrou slevou mu nevyčistí sklad? Pořízené lyže pak přidá do balíčku (velmi levné) uvítací lecke, jež bude obsahovat skipas, instruktora, ony lyže a třeba sendvič s kafem na konci dne. Instruktor se od skupiny nehne, ukáže jim všechno v resortu od sjezdovek po záchody, naladí je na příští návštěvy, pro něž si nováček odveze darované lyže. (Pokud získá i silný zážitek, lyže postavené doma v koutě jej už samy donutí chtít všechno opakovat.) Trocha peněz, co za svůj den zaplatí (třeba dvě stovky v našich podmínkách), uhradí resortu gastro výdaje a možná částečně i instruktory.

Umím si představit, kolik hlav teď nesouhlasně kroutí. Přesto přesně tenhle model nyní koncernové areály VR zkoušejí v nejrůznějších modifikacích aplikovat mezi živé lidi a podle síly odezvy jej optimalizují; první čísla z loňské zimy už máme ve složkách. Jsou sice tajná, zato vůbec ne marná.

Přesně takový druh pobídky možná sport potřebuje, aby zas nabral dech. Tenhle přístup se v máločem liší od taktiky dealera číhajícího u školy. Přítom o jeho konverzních číslech nikdo nepochybuje a hlavou nevrčí.

*Úvahu dokončím příště.*



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

**TOM ŘEPIK**

