

TEXT: TOM ŘEPÍK, FOTO: VAIL RESORTS EPICMIX

CENOVÉ STRATEGIE

RESORTŮ

V MARKETINGOVÉ TEORII EXISTUJE OPTIMÁLNÍ CENA PRO KAŽDÝ PRODUKT, V KAŽDÉM JEDNOTLIVÉM ČASE. TEDY I PRO SKIPASY. SLOŽITĚJŠÍM ÚKOLEM JE DOKÁZAT TAKOVOU PERFEKTNÍ CENOVKU STANOVIT.

Předně: neexistuje žádné univerzální a jediné zlaté pravidlo cenotvorby, jež by středisku garantovalo nejlepší rentabilitu. Že nejvyšší cena není totéž co nejlepší, je zřejmé. Ambicí každého resortu by mělo být najít svou ideální cenu, maximalizující zisk, ne nutně tržní obrat.

Anglojazyčná Wikipedie sdružuje pod heslem „pricing strategies“ 22 samostatných metodologií tvorby cen – s tím, že seznam je uzavřen třídacátou, volně nazvanou „ostatní strategie“. Do té prakticky spadají všechny principy, o nichž se tu chystám psát coby současných trendech cenotvorby středisek. To samo o sobě naznačuje, jak komplexním a současně plovoucím konceptem stanovení správné ceny je.

Tento koncept je dále problematizován fundamentálními proměnnými poplatnými každému odvětví; z čehož plyne, že cenotvorba skiareálů a řekněme automobilek budou mít jen pramálo společného. Olej do plamenů chaosu nadto přilivají o překot se rozvíjející elektronické technologie, které poměry v designu cen ještě víc pokrucují. S internetem, mobilními aplikacemi a stále používanější radiofrekvenční technologií skipasů je zjevné, že ceny

lyžování budou v nijak vzdálené budoucnosti konstruovány na základě zcela jiných principů, než jsou dnes.

Lhostejno, o jaké principy půjde, nejspíš i nadále budou vycházet z potřeb resortů, nikoli jejich zákazníků. Jde o to, že lyžařské středisko má ze své definice vysoké fixní náklady, které musí být co nejdříve pokryty. Potřebuje spolehlivý zdroj příjmů.

Zatímco hlavním sezónním cílem cenotvorby resortu zůstává maximalizace zisku, kriticky důležitou bývá právě jeho úvodní část – pokrýt fixní náklady. Na rozdíl od tuzemských americké resorty se snaží tuto prvotní překážku vyřešit dostatečně produktivním předprodejem sezónních skipasů – a přikrýt si své náklady optimálně ještě předtím, než sněhová sezóna vůbec začne. Tomuto úkolu uzpůsobují cenotvorbu předprodejů. Zde také leží odpověď, proč americké předprodeje sezónek neváhají jít až pod 50 % své plné ceny, kdežto tuzemské se rigidně drží svých 5 %, jež s málokdy kdy hnou.

Cenu určí robot

Tradiční cenové schéma skiareálů je víceméně stejné všude na světě. Vychází z celodenní sazby, dál jednotlivé jízdy

nahoru, typicky také odpolední sazby a končí vícedenními slevami až sezónním skipasem.

V posledních letech, ruku v ruce s prudkým rozvojem elektronických technologií, začínají americká střediska čím dál víc tento základní koncept rozbíjet zapojením se do specializovaných on-line aplikací typu Liftopia, Inntopia nebo Getskitickets. Prvně jmenovaná služba je lídrem tohoto nového odvětví a spolupracuje už s asi stovkou severoamerických středisek. Používá sofistikovaný model dynamické cenotvorby, založené mj. na rozdílné aktuální poptávce v konkrétní den, na historických statistických výstupech návštěvnosti, teoretických meteo modelech i třeba cenách okolní konkurence. Veškerá podkladová data jsou sbírána a vyhodnocována elektronicky, čímž se algoritmus v čase stále zpřesňuje.

Zatímco taktika cenově zvýhodňovat skipasy uprostřed pracovního týdne, na začátcích a koncích sezóny, a naopak zdražovat je o víkendech a svátcích se v Americe používá už léta, toto nové schéma dynamické cenotvorby dokáže stanovit onu kýženou optimální cenu pro kterýkoli jednotlivý den. Cena denního lístku na 4. leden tak může být

třeba o \$9 (CZK 200) nižší než stejného lístku na 2. leden.

Dynamická tvorba cen není žádným vynálezem lyžařské branže – už roky se využívá třeba u hotelových rezervací, kde historická obsazenost bývá jednou ze základních metrik pro stanovení sazby za pokoj v daném termínu.

Stimulovat předprodeje

Základním principem dynamické cenotvorby je snaha přimět zákazníka k nakoupení si lístku s co největším předstihem – koncept, jež dekady používají třeba aerolinky. Tradiční cenový model skiresortů se v této paralele podobá letecké společnosti, která by prakticky všechny letenky prodávala až na přepážce letiště před vlastním odletem. (Uznávám, že takové srovnání není zcela fér z více hledisek, zejména nahodilosti sněhových podmínek.)

Přesto je co největší časový předstih základní cenotvornou metrikou zmíněných specializovaných aplikací. V ní si můžete stále ten jeden stejný skipas pořídit třeba v deseti nebo i více rozdílných cenách v závislosti, jak dlouho předem lístek kupujete. Americká horská branže tak nastoupila neshodnou a dlouhou cestu (pokusit se) naučit lyžaře přemýš-



RADIOFREKVENČNÍ (RF) TECHNOLOGIE SKIPASŮ, KTEROU POUŽÍVAJÍ STŘEDISKA KONCERNU VAIL RESORTS, SE STÁVÁ NOVÝM STANDARDEM LYŽAŘSKÉHO TICKETINGU V AMERICE. SKIPASY SE PRODÁVÁJÍ ADRESNĚ NA PLNOU IDENTITU DRŽITELE VČETNĚ FOTOGRAFIE; DODÁVÁJÍ SE SE ŠŤŮRKAMI K NOŠENÍ NA KRKU POD BUNDOU. PŘED NÁSTUPEM NA LANOVKU NEJSOU ŽÁDNÉ TURNIKETY, NÝBRŽ ŽIVÝ KONTROLOR V ČERVENÉM, KTERÝ NA KAŽDÉHO ZÁKAZNÍKA NAMÍŘÍ RF ČTEČKU A NA DISPLEJI SE MU OKAMŽITĚ OBJEVÍ VEŠKERÁ DATA VČETNĚ FOTOGRAFIE. STEJNOU TECHNOLOGIÍ JSOU V TERÉNU STŘEDISEK VYBAVENI I PATROLÉRI (OBDOBA TUZEMSKÉ HS S LEGALIZOVANOU PRÁVOMOCÍ REGULOVAT CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ, SCHOPNÍ ZNEPLATNIT SKIPAS PROBLEMATICKÉHO JEDINCE JEDINÝM ÚKONEM V PŘÍSTROJI) I ZELENÉ OZNAČENÍ EPICMIX FOTOGRAFOVÉ, JEJICHŽ BEZPLATNĚ SNÍMKY NAJDOU ZÁKAZNÍCI VE SVĚ MOBILNÍ APLIKACI, VEDLE POKROČILEJŠÍCH STATISTICKÝCH VÝSTUPŮ JEJICH POHYBU AREÁLEM. KAŽDÝ Z TĚCHTO PRACOVNÍKŮ JE OZNAČEN OFICIÁLNÍ IDENTIFIKAČNÍ JMENOVKOU A FUNKCÍ (PO VZORU NAPŘ. POLICIE).

let podobně, jak jim to nečiní problém třeba u letenek. Tedy: „Měl bych si lístek koupit teď, protože jeho cena později vyrosté.“ (Anebo může vyrůst.)

Dva základní faktory, jež většina resortů při své cenotvorbě už dlouho

zohledňuje a dál bude, jsou celková návštěvnost a příjem z jednoho zákazníka. Nicméně kdybychom viděli přes rameno a do hlav těm, kdo ve skiareálech ceny sestavují, nejednou bychom kroutili tou svou v nevíře, jak primitivně

jednoduchými pravidly se řídí a ignorují spoustu datových výstupů, které už dnes mohou mít k dispozici. V tomhle ohledu bývá hardwarové vybavení větší středisek (děla, rolby, lanovky) v zahanbující přesile vůči softwarovému.

A právě zde vzniká prostor pro specializované providery sofistikovaných řešení, aby resortům nabídli svou expertizu, jelikož jen velmi málo středisek bude riskovat vývoj aplikací vlastních. Druhým silným důvodem pro použití externího poskytovatele typu Liftopia je příležitost oslovit zcela nové spektrum zákazníků v rámci celé partnerské sítě. Resort tak už není limitován svou vlastní zákaznickou databází. Což může být pro mnohé ze středisek tím největším benefitem i motivací pro zapojení se.

Nezávisle na tom, zda středisko využívá technologii dynamické cenotvorby, či ne, většinu svých lístků dodnes všichni prodávají v oknech pokladen. Nakolik tomu napomáhá skutečnost, že svahy stále ponejvíce sjíždí traditionalistické starší ročníky, nebudu spekulovat. Jednak proto, že generační obměna bude dál nevyhnutelně pokračovat; a druhý – nejspíš nejsilnější – stimul ke změně přinesou stále se dramaticky vyvíjející elektronické nástroje.

Doslova revoluční potenciál vidím v radiofrekvenční ID technologii, kterou v Americe začíná používat čím dál víc středisek, a tak jako v mnohém jiném, s adekvátním časovým zpožděním si ji osvojí i Evropa. Její princip jde totiž ruku v ruce s trendem adresného nakupování služeb, jež je už roky neodmyslitelné u zmiňovaných letenek, hotelových rezervací, začíná se prosazovat v ticketingu do hledišť mainstreamových diváckých sportů a dřív či později se stane standardem i pro svahy horských středisek.

Naráz se tak skiareálům narodí nepřeborně možností, jak na základě

tvrdých dat (s odstraněním odhadů a věštění) stanovit optimální cenu pro libovolné hodinové sazby, dokonce pro sazby na jednotlivé vleky, slevy pro frekventované lyžaře a tak dál. Což nutně neznamená, že i pokud své optimální ceny budou střediska znát, že je lyžařům nabídnou. Své vím o cenovém testování RF technologií ve vailské skupině, jež bez přestání pokračuje. Při experimentech se například nahatě ukázalo, jak model rozdílných cen podle jednotlivých vleků (de facto bodová jízdenka našich dřevních dob) je pro provozovatele nevědným gestem, jelikož zákazníci se v areálu okamžitě přestanou pohybovat organicky podle své přirozené sjížděcí chuti a začínají počítat a škuldit svou útratu ve formě jakéhosi otevřeného kreditu.

Přesto se právě určitá varianta dobíjecí elektronické karty kreditů (využitelná nejen pro sjíždění, ale i pro jakékoli další výdaje v rámci resortu) zdá být řešením, k němuž branže spěje. Průkopnické formy takovýchto čipových karet už dnes v řadě středisek fungují. Uživatelský komfort libovolného dobítí on-line a likvidace frustrujících prostojů ve frontách pokladen je jen jednou z řady praktických výhod, pro něž dřív či později zákazníci přimějí zavést tuto technologii každé z hlavních středisek.

Ačkoliv odpor resortů podvolit se nadměrné elektronifikaci jejich byznysu bude trvat, co jim okolnosti a hroší pokožka dovolí. (Přijde mi v této souvislosti úsměvné, jak stálo dokola někteří zákazníci všemi cestami „radí“ svému areálu, ať konečně nabídne adekvátně nízkou ranní sazbu a netrestá je půldením či celodenním lístkem za víceméně stejnou cenu. Provozovatel všechny tyto uživatelské tendence víc než dobře zná. A udělá, co bude v jeho silách, aby se jim vzpříčil.)

Jelikož marná sláva, areál a jeho lyžaři neplují na stejné lodi. A čím víc e-commerce v lyžování a čím lepší způsoby, jak zjistit a vyhodnotit ceny, tím hůř pro střediska. To, co se už dávno přihodilo většině oborů od e-shopů s čímkoli po třeba právě letenky, se do lyžování prodírá pomaleji právě z důvodů, že horský byznys má své nestandardně vysoké fixní náklady, s nimiž nelze hnout. A hostejno, co areály květomluvně

plárují o velevážených zákaznicích, nemohou si dovolit větve si pod sebou podříznout.

Společné skipasy

Dynamická cenotvorba je moderní alternativou (anebo doplňkem) tradičně hojně rozšířeného kartelového modelu společných skipasů. Ani důvodem jejich vzniku není kdovíjaké lidumilství provozovatelů, byt tak bývají marketingově prezentovány. Výchozí taktikou spolupracujících středisek (ze stejného či blízkého regionu) je zamezit vzájemné devastující cenové válce a uzamknout tak cenu na akceptovatelné hladině, jež dovolí všem zúčastněným smysluplně fungovat.

Tradičním pohledem, hodnota samotného sezónního skipasu slábne se zvětšujícím se neviditelným okruhem kolem střediska: čím dál od něj, tím méně držitelů sezónek a tím menší šance ji někomu prodat. Pokud se spolupracující skupina rozhodne do skipasu zařadit vzdálené středisko (včetně zahraničních), bývá to z důvodů zvýšení vnímané hodnoty skipasu. Ve skutečnosti často tato nově přidaná destinace nevyprodukuje faktický nárůst lyžařských návštěv držitele; vnímaná vyšší hodnota multipasu však může hrát významnou roli v nákupním rozhodování spousty dosud váhajících zákazníků.

Čím dál rozšířenějším přístupem bývá nabízet nový sezónní skipas co nejčasněji na jaře předchozí sezóny. Už jsem zaznamenal i nabídku extrémně levné sezónky platné od 1. února s tím, že zbytek jara šlo odlyžovat za jednorázových 50 dolarů (Wild Mountain, Minnesota).

Novátorské experimenty

Běžný sezónní skipas se držitelé zaplatí obvykle mezi 10. až 20. návštěvou, ať použijí konzervativně bezpečný odhad. Kdokoli je připraven v sezóně lyžovat dvacet a víc dní, bývá spontánním předplatitelem sezónky. Existuje ale překvapivě početná množina lidí, kteří za sezónu zvládnou nějakých 8 až 12 jednotlivých návštěv (typicky deterninovaných jejich časovými možnostmi v kombinaci s nahodilostí sněhových podmínek). Tento typ zákazníků si prakticky nikdy nekoupí sezónní kartu, protože celkový součet jejich dní v předešlé sezóně a jednoduchá aritmetika

jim pokaždé potvrdí, že nejtít do sezónky se jim vyplácí.

Co když ale skiareál (a nejlíp spolupracující skupina středisek), nabídne po celou sezónu platící hybrid na třeba 12 dní (anebo jiný počet na zhruba 80% úrovní rentability sezónky)? Pro našeho 12denního lyžaře se stane takový skipas těžko odolatelným – jeho cena bude nižší než prostý součet jeho odlyžovaných denních lístků za poslední sezóny, nadto s lákovou volbou flexibilně jej využít v libovolném partnerském středisku. Provozovatelé se takový zákazník už při první návštěvě prakticky zavazuje se opakovaně vracet – hodnota, již u nahodilých denních návštěvníků žádná středisko nedocílí.

Nadto, rozlyžuje-li se v sezóně a vyčerpá si svůj přiděl dní, spíš než aby složil náčiní do kouta, bude pokračovat denními lístky. V konečném efektu pak takovýto zákazník utrácí víc než sezónní předplatitel. Na jaře si pak udělá své kupecké počty a stane se z něj dobrovolný nový sezónkář. Pokud se o další rok později dopočítá, že se mu sezónka nevyplatila, spíš než k denním lístkům se vrátí zpět k 12dennímu hybridu.

V obou případech funguje takový hybrid jako pomocník zákazníkům na cestě k sezónkám i poskytuje jakési měkké přistání na cestě od nevyužitých sezónních pasů směrem dolů. Aniž by kanibalizoval vlastní prodeje sezónek – po nichž sahá racionálně rozhodnutá klientela.

Jiným typem prozíravé taktiky začíná být specifické cílení areálů na nejkritičtější ohroženou a zároveň nejcenější demografickou skupinu odvětví – absolventy škol ve věku 20 až 30 let, startující své kariéry a zakládající si rodiny. Pokud je resort v této zlomové fázi nenechá ze sportu odejít nabídkou neodolatelně výhodné sezónky, spousta jinak ztracených duší si ji posoudí pořádit. Rozhodnou-li se pro, nezřídka nakoupí sezónky dvě a lyžování si u nich posílí status rodinného sportu. Přesně to, co branže od této nové generace potřebuje.

Potenciál sociálních sítí

Resorty se učí čím dál efektivněji využívat sílu sociálních sítí. Tupá reprodukce nabídky, kterou dostane každý zákazník v okně pokladny, je mrhání potenciálem těchto technologií – proto žádný

z fanoušků střediska na sítě nechodí. Jde o hodnotný podnět k okamžité akci.

Teba nevadský Mt. Rose chtěl před rokem předprodat maximum sezónek hned zkráje podzimu – a tak se celé září na Facebooku denně losoval jeden držitel zakoupené sezónky. Čím dřív v září byla sezónka koupena, tím víc slosování stihla. Vyhrávaly se lyže, reklamní oblečení, pobytové a gastro kupony, ale i plnohodnotný heliski den jako motivační tahák. Oproti předešlému roku vylétly záříjové předprodeje víc než pětinasobně.

Ve středisku Mt. Hood Meadows v Oregonu zase využili znalosti, že přes 90 % všech držitelů místních sezónek jsou fanoušky facebookového profilu resortu. Areál s nimi přes toto médium čile komunikuje a proaktivně se jich ptá, co pro ně může udělat. Na otázku, co bylo pro sezónkáře největší překážkou toho, aby se vraceli častěji, jich hodně odpovědělo, že neměli s kým jet a samotným se jim nechtělo. Přes léto resort přidal k nové sezónce 5 kuponů na poloviční slevu, uplatnitelnou výhradně v tandemu se sezónkářem. Číslo ještě nemá areál sečtená, interně mi ale potvrdili očividný nárůst předprodeje proti předchozím obdobím.

Takovéto kámo-lístky mohou anebo nemusí zůstat využity, přesný poměr se resort dozví až po sezóně. Osobně jsem na tenhle údaj zvědavý víc než na pohyb předprodeje sezónek. Jako experiment potenciálu využitelnosti může středisko v partnerství s místním barem nabídnout úvodní bezplatné pivo nebo drink při každé návštěvě sezónkáře. V tomto případě by se marketér ve mně naopak zajímal o pohyb v předprodejích víc než o využitelnost bonusu. Co se snažím naznačit – variant k (hodnotným!) stimulům se vždy najde nepřeberně; jen je mít vůli poskytnout.

Jak ke své cenotvorbě přistupuje a standardy celé branže nastavuje její lídr, concern Vail Resorts, popíšu příště.



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

TOM ŘEPIK

