

TEXT: TOM ŘEPÍK, FOTO: VAIL RESORTS EPICMIX

VAIL. JAK NIKDE NA SVĚTĚ

SKIAREÁLY SI ROZMAZLILY ZÁKAZNÍKY NEKONČÍCÍMI POBÍDKAMI A NAUČILY JE NECHÁVAT SI PENÍZE V KAPSÁCH DO POSLEDNÍ MINUTY. LYŽAŘI SI UŽ NEREZERVUJÍ BŘEZNOVOU DOVOLENOU V ŘÍJNU, ALE V BŘEZNU. BRANŽE SE STALA OBĚTÍ SVÉ VLASTNÍ TAKTIKY, KDY STŘEDISKA ČEKAJÍ NA ZÁKAZNÍKY, ČEKAJÍCÍ NA STŘEDISKA, CO NABÍDNOU. TENTO GLOBÁLNÍ TREND CESTOVNÍHO RUCHU STAVÍ NA HLAVU SVÝMI NEORTODOXNÍMI PŘÍSTUPY KONCERN VAIL RESORTS.



Následující cifra možná pošle mraz na záda provozovatelům skiareálů odkudkoli, jelikož vědí, kolik sami prodají sezónních karet. Skupina Vail Resorts (VR) má v plánu brzy prodávat 1 000 000 svých Epic skipasů. Milion sezónek ročně.

Cena Epic skipasu je nastavena tak, aby šel na odbyt: v současnosti VR předprodává téměř půl milionu sezónek do 90 zemí světa a tržby z nich představují mírně přes 50 % veškerých příjmů ze skipasů. Epic Pass se zaplatí už za 5 (!) dní lyžování a dovádí k zoufalství ostatní konkurenční aliance, jež by rády prodávaly sezónky aspoň za dvojnásobek Vailem stanoveného cenového stropu.

Nyní popíšu, jak svého úspěchu Vail dosahuje. (Na blogu Kovboj.cz jsem tento stejnojmenný článek doplnil grafikou vailských screenshotů, tištěné propagace a videí, jež se nevešly sem a které ilustrují jednotlivé zde zmiňované kroky.)

Jarní předprodeje

Novou sezónku začíná VR nabízet zkraje dubna. Stanoví krátkou lhůtu, typicky do 15. 4., během níž garantuje nejnižší cenu skipasu (\$659) a přihazuje výhody: 6 zlevněných promo lístků pro přátele, volný přístup na lanovky v resortech po zbytek jara i přes letní provoz, a pouhých \$49 zálohy s doplacením na podzim. Všem stávajícím majitelům Epic pasů strhne VR v dubnu z karty \$49 jako zálohu na další sezónu; pokud zákazník transakci nereklamuje, na podzim je stržen doplatek a nová sezónka je mu automaticky vystavena a zaslána poštou, aniž by hnul prstem.

15. dubna bývá lhůta o týden prodloužena; nyní zní uzávěrka nejlepší ceny 22. 4. Z obecně marketingového hlediska jde o ambivalentní strategii – pokud budou výchozí lhůty často nastavovány novými, publikum na ně může přestat reagovat. Na druhou stranu, každé prodloužení uzávěrky umožňuje

přijít s čerstvou verzí pobídky a vytvořit zbrusu nový vjem časové urgency, což naopak prodeje zdravě stimuluje.

Když pomine i tento nastavený termín, narodí se další, tentokrát 13. 5. Jarní lyžování končí, existuje proto dobrý důvod přeformulovat nabídku a třeba ji obléct do nové grafiky. Aby výčet výhod neutrpěl pominutím jarního využití, mezi nové předplatitele se bude losovat 50 noclehů v luxusních vailských rezidencích, což je nyní prezentováno jako nosný tahák nabídky.

Dva týdny nato nastává další prodloužení lhůty, 28. 5. Jaro je u konce, titulky kampaně nyní zní: Poslední šance využít jarních výhod. Cena skipasu zůstává stále nezměněna (\$659), stále jej lze pořídit při \$49 zálohové platbě.

Přes léto se nabídka (až na nahodilé marketingové testování) neobnovuje – kdo si nepřepatlil na jaře, začíná o lyžování přemýšlet opět až s nástupem podzimu. V letních měsících předprodej skipasů nepřekvapivě stagnuje.

Léto a časný podzim

Od léta je vyvěšen nový termín: Nakupte si Epic do 12. 10. za cenu \$749. Cenu o 90 dolarů vyšší než na jaře, proto sémantika o nejlepší ceně už z vizuálů férově vymizela.

Současně VR marketing startuje svou hlavní vlnu adresné kampaně, která sklízí obrovskou odezvu. V průběhu září každému, koho má koncern v databázi radiofrekvenčních skipasů jako frekventovaného zákazníka (5 a více návštěv) s prozatím nepředplaceným skipasem, posílá personalizovaný e-mail (i poštovní lístek na fyzickou adresu) rekapitulující jeho lyžařskou statistiku a důvody pro předplacení si Epic pasu. Viz grafika korespondáku na mém blogu, zde telegraficky: „Vloni jsi u nás prolyžoval 11 dní, 82 307 vertikálních stop, nejčastěji v Beaver Creek, a když si do 12. 10. koupíš Epic, jenž se ti zaplatí už za 5 lyžařských návštěv, ušetříš na denních lístcích 800 dolarů.“ Konverze této kampaně do skutečných předprodejů bývá fenomenální.

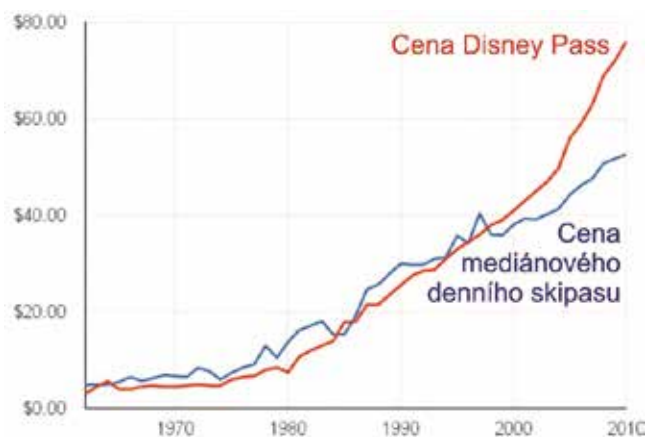
Listopadový opening

Nastává čas pro nejkontroverznější nápad vailského zázraku, k jehož okopírování nikdo jiný v branži nemá odvalu. Nápad, jenž povrchním pohledem jde proti koncernové ambici prodat co nejvíc Epic sezónek. Jakmile totiž sezóna odstartuje, předprodeje sezónek mají utrum – v době, kdy ostatní střediska teprve začínají karty prodávat a budou je nabízet v čase dál, hluboko do sezóny.

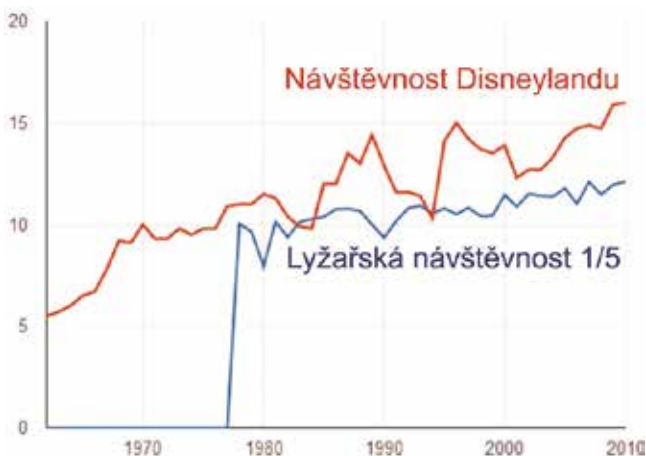
Vail každoročně otevírá týden před svátečním víkendem Díkůvzdání, což bývá v Americe jedním z hlavních lyžařských termínů v roce. V této sezóně opening připadl na pátek 21. 11., přičemž poslední šance koupit si Epic sezónku zněla na konec stejného víkendu, tedy neděle 23. 11. Za cenu o dalších 50 dolarů navíc z říjnového termínu, tedy \$799.

V pondělí 24. 11., tři dny po otevření sezóny, už Epic Pass není k mání. Sorry, znovu až za rok, pokud opět nezaspíte. Letos si u nás zalýžujete jenom za denní lístky. Žádné hodinové sazby, žádné půldenní legrácky – pouze plný den, berte neberte.

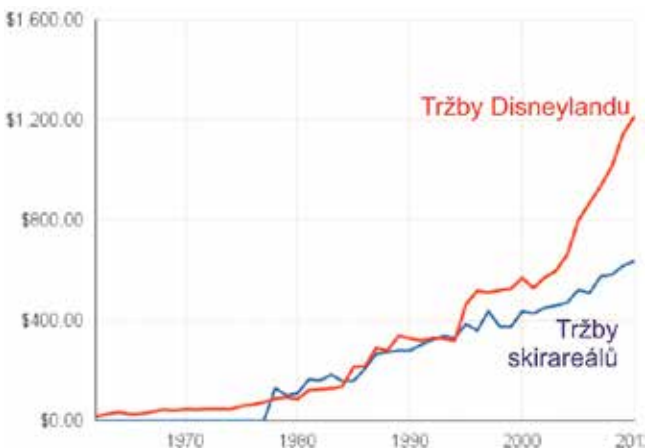
Nejkontroverznější nápad vailského zázraku má ještě svou druhou část, již je ona celodenní suma. Jak je cena sezónního Epic pasu záměrně stlačena dolů, je sazba denního lístku účelově vyhnána nahoru. Konkrétně, nemáte-li sezónku,



TO BYLY CENY LÍSTKŮ. JAK BY ALE VYPADALO POROVNÁNÍ NÁVŠTĚVNOSTI? ZDE UŽ LZE ČERPAT Z PEČLIVÝCH STATISTIK AMERICKÉ NSAA.ORG, KTERÁ VŠAK ZAČALA NÁVŠTĚVNICKÁ DATA ARCHIVOVAT AŽ OD ROKU 1978. ABY SE OBĚ KŘIVKY VEŠLY DO SPOLEČNÉHO GRAFU, JSOU ABSOLUTNÍ LYŽAŘSKÉ NÁVŠTĚVY PODĚLENY PĚTI. Z GRAFIKY ZNOVU VYPLYVÁ, ŽE POKUD SE NĚKOMU DARÍ ZVYŠOVAT NÁVŠTĚVNOST, NEJSOU TO SKIAREÁLY.



EKONOMICKY RELEVANTNĚJŠÍM ÚDAJEM JE CELKOVÝ PŘÍJEM – CENA LÍSTKU VYNAŠOVANÁ ABSOLUTNÍ NÁVŠTĚVNOSTÍ. ZDE SE PROJEVÍ DISNEYHO PRODUKTIVITA JEŠTĚ SIGNIFIKANTNĚJI. DISNEYLAND ZDRAŽUJE LÍSTKY I ZÍSKÁVA NOVÉ ZÁKAZNÍKY RAPIDNĚJI NEŽ MEDIÁNOVÝ SKIRESORT. V TĚTO PERSPEKTIVĚ SE UŽ CENOVÉ UVAŽOVÁNÍ VAILU COBY LUXUSNÍHO DODAVATELE ODVĚTVÍ JEVÍ, VĚŘÍM, SROZUMITELNĚJŠÍM.



ŽE AMBICE VAIL RESORTS (NYSE:MTN) POROVNÁVAT SE COBY LÍDR SVĚHO OBORU S WALT DISNEY COMPANY (NYSE:DIS) NENÍ NEMÍSTNÁ, NAZNAČUJÍ CENOVÉ KŘIVKY AKCIÍ OBOU SPOLEČNOSTÍ NA BURZOVNÍCH GRAFECH – VR SI V TĚTO PERSPEKTIVĚ VEDE DOKONCE LÍP NEŽ IKONA ZÁBAVNÍHO PRŮMYSLU A PILÍŘ BURZOVNÍHO DOW JONES INDEXU. DOKUMENTUJÍCÍ GRAFIKU NAJDETE NA MÉM BLOGU; A TAKY TŘEBA SÉRII VTIPIŇSKÝCH REKLAMNÍCH SPOTŮ NA EPIC PASS, KTERÉ VAIL V UPLYNULÝCH LETECH POUŠTĚL DO TELEVIZNÍHO ÉTERU.

ve Vailu zažijete nejdražší lyžování na světě, ať máte na co vzpomínat a pro příští sezónu o čem přemýšlet. V číslech, den za \$159, tedy 4 tisíce Kč v současném přepočtu.

Proč to Vail dělá?

Učí zákazníky tasit peněženky dlouho předem. Pokrývá si tak své provozní náklady už na jaře, kdy se ještě lyžuje „předchozí“ sezóna – nezávisle na tom, jak to bude se sněhem v té nové. Vailský klient za to obdrží skipas se zdaleka nejvyšší hodnotou na planetě, jenž se mu zaplatí už pátý den lyžování. Jako vedlejší produkt je tímto decimována veškerá konkurence v oboru.

Vail nedává žádnou šanci vyčkávajícím vyčůránkům; nutí je rozhodnout se dlouho předtím, než mohou vyhlídky na solidní sezónu zhatit klimatické komplikace. Pokud se pro Epic nerozhodnou, průměrná denní sazba je po celou sezónu bude školit natolik, že následující rok svůj postoj nejspíš přehodnotí. Nebudou muset ani počítat – přelouskané statistiky s důvodem, proč jít do sezónky, jim pošle VR marketing.

Vail chce být vědomě vnímán jako luxusní lyžařský resort. \$159 je jeho cenovkou za prvotřídní lyžařský zážitek (plus statusový symbol pro některé) a Vail ví, že se najde vždy dost lidí, ochotných ji zaplatit. Koneckonců, proč by neměli, když většina z nich přespává v honosných pokojích za tisíc dolarů na noc. A pokud tamní plebs, vydělávající 50 tisíc ročně, bez remcání lyžuje za \$50 kdekoli po Americe, proč by smetánka, vydělávající 500 tisíc a víc, neměla být ochotna lyžovat za \$159 ve Vailu.

Když nedávno manhattanský restaurant Masa zvedl ceny na 500 dolarů za talíř a basta, strážníci světa taky nepovstali, že jíst v restauracích začíná být drahé. Gastro branže má totiž svůj byznys rozsegmentovaný do příslušných vrstev, od luxusních míst se svíčkami, živými pianisty a nutností rezervace až po levná hladová okna. Vail se snaží podobně rozrvst poměry v lyžování. Koneckonců, i čtvrtodinu ven z Vailu lze lyžovat za \$40 na den.

Je tedy vailských \$159 stropem, jaký kdy branže viděla? Naprosto ne. Nepřekvapí mě, když už v příští sezóně ceny na přepážce znovu vyrostou. Při každé takové příležitosti se Vail dostává do titulních reportáží zpravodajských stanic typu CNBC, Bloomberg nebo CNN a šéf koncernu Rob Katz získá na minutu dvě unikátní kazatelnu do celého světa. A i když nikdy přímo neřekne „Nebudeme váhat vyšroubovat

ceny příště ještě výš, aby zprávaři jako vy o tom znovu chtěli mluvit,“ získá publicitu zdůraznit, že vedle drahých denních skipasů tu má Vail hříšně výhodnou Epic sezónku. „Prodáváme luxus v lyžování, ale máme řešení pro každého. Začneme konečně rozlišovat prvotřídní provozu a lyžařské fastfoody.“

Co když je lyžování moc levné?

V situaci, kdy téměř každý lyžař považuje za největší problém svého sportu jeho cenu, zní taková otázka jako neomalená provokace. Jenže přesně takhle Vail přemýšlí: „Co když si za lyžování neúčtujeme pořád dost?“

Coby celoživotní student odkazu Walta Disneyho se jezdím do Disneylandu učit spoustě přístupů, marketingových zejména. Když jsem anaheimský park navštívil zkraje 90. let prvně, stál celodenní Disney Pass asi 30 dolarů; letos už \$90. Disneyland přitom primárně cílí na stejné rodiny s dětmi ze vzdálených destinací jako lyžování. (Na konci 60. let dokonce Disney plánoval otevřít svůj vlastní skiareál v Kalifornii, to však nesouvisí s dnešním tématem.)

S kolegou z VR marketingu, disponujícím unikátním archívem cenových dat, jsme sestavili graf cenové progresse celodenního pasu do kalifornského Disneylandu a typického amerického skipasu (medián z asi 300 dostupných zdrojů, Vail coby mediánově škrtaný horní extrém cenového spektra nezastoupen). Z grafu je zřejmé, že mediánový skipas zdražuje významně pomaleji než Disney Pass.

Nic z výše napsaného není obhajobou, natož propagační zvyšování cen skipasů. Osobně vnímám sjždění jako relativně drahé v řadě malých, stagnujících areálů, ne však v opravdu luxusních destinacích. Třeba jsme my lyžaři jen pokrytečtí: nemáme problém akceptovat existenci luxusních a adekvátně drahých golfových nebo tenisových provozů (včetně vstupenek do jejich hledišť), hotelů, klubů, restaurací, butiků a kdovíčeho ještě. Neznám důvod, proč by lyžování mělo být v tomto ohledu výjimkou.



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

TOM ŘEPIK