

# MISE: ZPÁTKY DO ŠKOLY



FOTO: VAIL RESORTS

VAIL VYUČUJE POKROČILÉ LYŽAŘE VE VOLNÉM TERÉNU V MALÝCH SKUPINÁCH DO 5 LIDÍ

VE ZLATÝCH ČASECH SPORTU – BRATRU PŘED PŮLSTOLETÍM – MÍVALY PRÝ LEKCE LYŽOVÁNÍ AŽ IKONICKÝ SEXEPÍL. SLEČNY A PANIČKY SE MOHLY PŘETRHNOU, ABY SE VNUTILY DO POŘÁD PLNÉ SKUPINY TOHO OPÁLENÉHO MONDÉNNÍHO ALFASAMCE V ZRCADLOVKÁCH, JENŽ JE PAK SVOU ANGLIČTINOU PAJCLOU TYROLSKÝM PŘÍZVUKEM SHOVÍVAVĚ NAPOMÍNAL: „BEND-Z-NEES, BEND-Z-NEES!“ ÚPLNĚ TO VIDÍM.

**TEXT:** TOM ŘEPÍK

**T**o lyžování v dnešní době, zdá se, ztratilo nejen dost ze svého nostalgického lesku, ale i se v něm tak trochu prohodily role: o dodání lekcí se musí snažit samy lyžařské školy a instruktoři spíše než jejich zákazníci. Což podsouvá otázku – poskytují školy svým hostům, co chtějí a potřebují?

## Oběd zdarma neexistuje

Snad žádné jiné slovo nesouzní se zákazníky lyžařských areálů efektivněji než „zadarmo“. Jakkoli je pochopitelné, že školy se přirozeně zdráhají produkovat lekce jinak než se svou tučnou marží, praxe řady progresivních provozů naznačuje, že by takovou taktiku mohly posoudit; že v této oblasti jedna plus jedna nebývají po každé jen dvě.

Vloni v této sekci ve SNOW 82 popsány, vailským koncernem provozovaný kalifornský Northstar – respektovaný lídr mezi výukovými centry – vyhláší už několikátý rok kampaně „zadarmo prvních 5 tisíc v lednu“. Limit počtu účastníků bývá vyčerpán mezi 2 až 3 týdny; program zahrnuje bezplatnou celodenní lekci, začátečnický skipas a kompletní zápůjčku. Zájemce musí být totální nováček bez historie v databázi adresně pořizovaných radiofrekvenčních skipasů. Průměrně třetina z nich pak dobrovolně pokračuje v dalších školních lekcích a/nebo klasických návštěvách střediska, už regulérně placených. Northstar si tak svým vstřícným „grátis“ vyrábí přes 1 500 nových lyžařů za sezonu.

V podobném duchu si zákazníci zkouší už od nejmladších let vychovávat vailská skupina ve svých

coloradských a utahských resortech. V rámci programu Epic Schoolkids je každému dítěti do 10 let věku darován pětidenní skipas, jedna celodenní lekce a zápůjčka vybavení. Doprovázejícímu rodiči pak 20 % sleva na ubytování.



FOTO: VAIL RESORTS

MNOHO NOVÝCH I POKROČILÝCH KLIENTŮ ODUČÍ VAILSKÁ SKUPINA VE SNOWPARCÍCH

Čím dál víc amerických středisek si začíná ověřovat, že se jim vyplácí poskytovat bezplatné nebo silně zvýhodněné uvítací programy doprovázené následnými pobídkami, stimulujícími pokračovat v aktivitě.

Typický scénář: běžný středně velký areál, v němž denní skipas stojí \$60, vyhlásí třídní výukový program po \$25 denně (\$75 za celek), po jehož absolvování dostane zákazník slevu třeba 20 % z \$500+ sezónního skipasu. Takový resort se může stát doslova továrnou na výrobu nových lyžařů se stovkami nově vyprodukovaných zákazníků. Z každé tisícovky nováčků, která podobný uvítací program absolvuje, si jich v průměru 250 až 300 koupí zlevněný sezónní skipas a z nich 150 až 200 se vrací i další sezóny jako už regulérní lyžaři – denní návštěvníci či sezónkáři. A o ně středisko usiluje především – z takových existuje.

Jinou variantou obdobné věci může být nezlevňovat základní výukový program, ale jeho absolventům posléze brutálně zvýhodnit pořízení si jejich první sezónky v životě, pokud jim ji nevěnovat. Pokaždé jde o stejnou – nijak snadnou – ambici: najít způsob, jak motivovat prvnávštěvníky se vracet. A bojovat se zažitým laickým vnímáním lyžování jako drahého, nebezpečného a nepohodlného sportu.

## Starýho psa novým kouskům

Poskytovat hodnotnou výuku pokročilejším lyžařům představuje odlišnou sortu výzev, problémů a strategií. Úvodní nesnází typicky bývá, že většinu z nich je obtížné až skoro nemožné vůbec do školy dostat. Nejproduktivnější dvě taktiky,

**Learn to ski in one day – the SHORT-EE “instant skiing” way!**

Wheeler instructor Cliff Taylor, author of Short-ee Skis for adults and author of the best seller “Instant Skiing”, demonstrates Skiing on Short-ees

CLIFF TAYLOR ORIGINAL SHORT-EE SKIS • DESIGNED FOR ADULTS • IN POPULAR 2 1/2", 4", and 5" MODELS

Your dealer has the story! Ask to see Short-ees at your ski shop, where you can enroll for Instant Skiing classes at many leading ski areas. Try the FREE 30-second Instant Skiing test today . . . at your dealer's, or write for FREE booklet to Short-ee Skis, Inc., Box 61-A, Brattleboro, Vermont.

SHORT-EE: the best short ski in the world!

"Turn and control your skis under qualified instruction!"

REKLAMNÍ TRIKY NAUČIT LIDI LYŽOVAT OKAMŽITĚ SE OBJEVOVALY UŽ PŘED PŮLSTOLETÍM

jež zabírají na pokročilé zákazníky v už zmíněném středisku Northstar: redukce lidí ve skupině a umírněná (pokud nemám tupě napsat „nízká“) cena za lekci.

výukového dne na polovinu – ve formě 2 lekce za cenu jedné, přínášející stejný efekt. Akci intenzivně propagovali v lokálních rádiích, přes web i v tisku. Výsledek: 84% nárůst klientů a o

## „Úkolem lyžařské školy odjakživa bylo a dál zůstává přinést zkušenost, která naplní, pokud ne předčí, zákaznická očekávání. Aby navenek sami spontánně deklarovali, že obdrželi, co jim škola slíbila. Pak se budou chtít vracet.“

Před lety v novátorském Northstar experimentálně snížili počet žáčků v dětských skupinách na pět, což se obratem projeвило v narostlé popularitě programu i spontánně projevované uživatelské spokojenosti dětí i jejich rodičů; od další sezóny proto stejný limit zavedli i ve skupinách dospělých. Pro zákazníky to sice představuje mírně vyšší cenu za lekci, ale významně lepší užitek z výuky. Oblíbenost programu poskytla pádnou nápodvedu, co lidi chtějí. Malé skupiny preferují jak klienti, kteří se v nich víc naučí, tak i instruktoři, kteří mohou víc předávat um než jen neustále zkoušet hlídat a držet pohromadě tlupu nevyzpytatelných nemotorů na neovladatelném nāčíní.

V Northstar jsou blázní do testování, i co se týká cenových strategií; není rok, kdy by na živých lidech nevyzkoušeli aspoň jeden nový přístup. Vloni na 3 týdny zlevnili běžnou cenu

18 % vyšší tržby, navzdory poloviční ceně i opět mizerné kalifornské zimě, už čtvrté v řadě a nejsušší z nich. A taky spontánní děkovné emaily, jako ten v boxu.

### Vail: Škola? Prázdniny!

Ve Vailu vědí, že výrazy jako „škola“, „lekce“ nebo „výuka“ mívají u pokročilejších lyžařů spíš odpuzující efekt. Přejmenovali proto svůj výukový program pro tuto cílovou skupinu na Adventure Session, na dobrodružnou seanci. Kreativci k produktu vymysleli vůbec ne otřepaný slogan: „Pokud by lyžařská škola měla prázdniny, takhle by vypadaly!“

Program se orientuje na pokročilejší úroveň sjždění ve volném terénu, což vždycky obrousí hrany rezistence mnoha držitelů sezónky (takových bývá v případě výhodného vailského Epic skipasu spousta, včetně nováčků

v jejich lyžařském roce jedna) jít do lyžařské školy. Po vzoru úspěšně otestovaného koncernového Northstar experimentu, maximální počet v Adventure Session jednotce je 5 lidí, nejlepšímu ve skupině náleží status jejího lídra či průvodce a celý program je spíše než na lyžařskou techniku zaměřen na praktickou aplikaci vhodných taktik pohybu v horách a volného ježdění mimo sjezdovky.

Vailský marketing tu zkouší prodávat pokročilou výuku přes sexy ježdění ve volném terénu v deklarované ambici detailněji seznámit vzdálené návštěvníky s opravdovým potenciálem rozlehlého střediska s mnoha zastrčenými kouty. Jinými slovy, žádná lyžařská škola, ale začít využívat terén jako zkušený místní znalec a přestat hoblovat frekventované hlavní pisty mezi davy ostatních.

### Ekonomická schizofrenie

Zabalit lekce pro zkušenější lyžaře do blyštivého staniolu specializace není žádným novým objevem; pro jejich úspěch však středisko potřebuje brát v potaz – jaké překvapení – co jeho

kyčkolí) výukových programů, tím víc jich šikovní instruktoři mohou otočit do loajálních zákazníků, kteří budou v resortu dlouhodobě utráčet (a třeba se i stanou propagátory sportu), než pokud by jednorázově přispěli do pokladny v rámci standardní lekce lyžařské školy, která je nijak zvlášť nena-dchne, aby se kdy vrátili.

Snad v každém středisku si lámou hlavu, jak líp proniknout k 90+ % svých zákazníků, kteří výukové kapacity areálu nevyužívají. Ta progresivní se snaží získávat zpětnou vazbu od návštěvníků, kteří se (už, anebo vůbec) výuky neúčastní, aby lépe pochopila, o co by lyžaři mohli mít zájem. Obecně jde o klasickou marketingovou výzvu, jak zaujmout někoho – v tomto případě zkušenější lyžaře, zhušta držitele sezónky – službou, o níž si myslí, že ji nepotřebuje, a šel by jinak jezdit po vlastní ose.

### Prvnávštěvníkům v patách

Ve střediscích vailské skupiny využívají technologii adresných RFID skipasů, aby zjistili, kolik absolventů jejich lyžařských programů si koupí svou první sezónku i zda s ní pokračují v dalších letech. Vailská škola všem svým absolventům posílá email i fyzický dopis s kuponem, povzbuzujícím je zapojit se do pokročilých lekcí k oprášení si loňských, čerstvě nabytých dovedností. Prakticky každá lyžařská škola by měla vyvinout snahu dostat v nějaké formě zpět do akce své loňské klienty. Jakmile jim jednou lyžování představí, je důležité na ně nezapomenout.

### PRO: ŘEDITELSTVÍ SKIAREÁLU

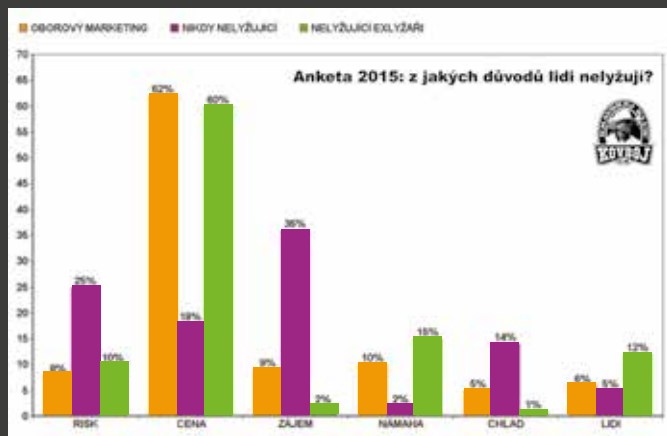
Vážení, je mi 66 a nikdy dřív jsem nelyžoval. Moje nevěsta je mladší a taky nikdy nelyžovala. Oba jsme ovdověli a zkusíme spojit dvě stávající rodiny, v nichž většina členů lyžuje. O vánocích jsme si pronajali chatu ve vašem resortu.

Nejdřív jsme chtěli zkusit jen sněžnice, ale nebylo na ně dost sněhu. Ve středisku nás přesvědčili na lekce lyžování, protože měli vyrobeno hodně umělého sněhu. Chci vám napsat, že jste byli úspěšní. Jednoduše jsme si lyžování i s novomanželkou zamilovali a naše zima se kvůli lyžím stala příliš krátkou. Je ze mě doživotní lyžař!

Děkuju vám, že jste mi představili tenhle báječný sport!

konkrétní zákazníci opravdu chtějí. A tyto uživatelské preference, tendence a nároky se obvykle liší oblast od oblasti; málokdy bývají platné univerzálně. Někde bude poptávka po jízdě v boulich, jinde ve stromech, jinde třeba v brankách, terénním parku, ještě jinde po telemarku. Současně by středisko nemělo přehlížet potenciál demografických specializací na ženy, starší generaci nad 50 atp.

Pokud je lyžařské školy setrvačně povevou pouze ve starých kolejích tradičních výukových osnov, budou oslovovat vždycky limitovanou a v čase spíš usychající množinu potenciálních nováčků. Je jasné, že mnohé metodické experimenty nebývají ekonomicky zárazk, rozhodně ne od prvního týdne. A ačkoli je zdravé uvažovat o každém provozu – včetně školního – jako o finančně samoudržitelném, je současně zjevné, že čím víc lidí se zúčastní (ja-



Už před lety ve Vailu zmapovali a analyzovali, jak prvnónávštěvníci školy zdolávají cestu mezi parkovištěm, chatou, místem na oběd, záchody, půjčovnou, objektem školy a zas zpátky na parkoviště na konci dne. Dospěli ke skoro až děsivému zjištění, že zhruba jen 15 % času si začátečník užije opravdové klouzání po sněhu. Až neuvěřitelných 85 % jeho času ujdalo vedle klopotného přesouvání se vyplňování formulářů, vystávání front v půjčovně, vybírání a rektifikace výbavy, čekání na začátek lekce, pasivní získávání instrukcí a podobně.

Výsledkem tohoto vailského screeningu bylo kompletní přepracování celého procesu od momentu výstupu návštěvníka na parkovišti až po jeho návrat. Zavedli striktní online registraci k lekcím i předvyplnění všech potřebných informací pro půjčovny atd. Efektem bylo odbourání většiny zbytných prostojů.

To je důležité zejména u malých dětí, které mají krátký rozsah udržení pozor-

nosti – a čekání ve frontě na lístek, zápis do školy nebo zdlouhavé fasování výbavy v půjčovně je o ni zbytečně připravuje. Následkem je pak uživatelská nespokojenost (dítěte i/nebo rodičů) s průběhem lekce, i když se sebešikovnější instruktor může přetrhnout – na vině není úroveň jeho práce, nýbrž špatný systém.

**„Prakticky každá lyžařská škola by měla vyvinout snahu dostat v nějaké formě zpět do akce své loňské klienty. Jakmile jim jednou lyžování představí, je důležité na ně nezapomenout.“**

#### Proč lidi nelyžují?

Kolega z vailského marketingu pracně zrealizoval zajímavý experiment. Nejprve oslovil komunitu spolupracovníků – oborových marketérů s otázkou, proč si myslíme, že lidi nelyžují. Mezi šesti nabízenými univerzálními důvody vyhrála jako viník vysoká cena lyžování

(62 %), následovaly prakticky rovnocenné argumenty: námaha (fyzické nepohodlí při aktivitě a cestování) 10 %, nezáměr 9 %, riziko 8 %, lidi (fronty, návaly, rozpaky být na očích) 6 % a obavy z mrazu 5 %.

Následně emailem oslovil tisíce lidí, kteří nelyžují; interním rozřazovacím dotazem jejich odpovědi později rozvětvil na ty, kteří nikdy v životě nelyžovali, a ostatní, kteří dřív lyžovali, ale v současnosti už ne. Nikdy nelyžující své příčiny srovnali v pořadí nezáměr 36 %, riziko 25 %, cena 18 %, chladno 14 %, lidi 5 % a námaha 2 %. Nelyžující exlyžaři argumentovali příliš vysokou cenou sportu 60 %, fyzickým nepohodlím (včetně zdravotních komplikací) 15 %, lidmi 12 %, rizikem 10 %, absencí zájmu 2 %. Mráz jim nevadí (1 %).

Posčítaná procenta podněcují fantazii k zajímavým závěrům; je nicméně vhodné neztratit ze zřetele, že jde o analýzu vnímání oslovených skupin



roví profesionálové i ti, kteří v minulosti lyžovali, avšak přestali – v udaných 60 % právě z důvodů vysokých cen.

Že nikdy nelyžující laiky otázka nákladů nepálí, může naznačovat, že

než vlastního praktického chování. V mnoha ohledech je ve skutečnosti hranice mezi jedním a jiným kritériem značně rozmazaná, na rozdíl od jednoznačných kontur sloupců grafu. Některé takové situace komentuju níže.

Nejsilnější vzkaz průzkumu: cena lyžování se zdá být palčivým problémem ve vnímání většiny lidí; myslí si to obo-

o cenových poměrech nemají ponětí, anebo svůj postoj zabalili do jejich nejsilnějšího udávaného důvodu – prostého nezáměru: „O lyžování nemám zájem, protože je drahé.“ Je na místě se domnívat, že pokud by v budoucnu byl něčím/někým jejich zájem vzbuzen a začali se o cenovku blíže starat, jejich fialový sloupec v sekci cena by nejspíš



NEJVĚTŠÍ VÝUKOVÉ CENTRUM V ČESKÝCH HORÁCH JE NA KRUŠNOHORSKÉM PLEŠIVCI

zřetelně povyrosl, logicky právě na úkor nezájmu.

Podobně podle mého názoru fialová skupina nikdy nelyžujících z důvodů neznalosti fakticky podceňuje aspekt námahy. Logickými mi naopak přijdou jejich frekventovaně udávané argumenty risk a chlad: „Nikdy jsem nelyžoval a ani nechci, protože se nechci přizabít a/nebo nesnáším zimu.“

Nakolik jsou obavy těchto laiků z nebezpečného sportu přizívny masmédií vysílajícími zejména extrémní formy lyžování (SP, OH, X-games), v nichž se riskuje a padá a porúznu trpí ostošest, nebo referujícími o nešťastích z veřejných sjezdovek a zpod lavin, anebo sdílenými YouTube videi s borci létajícími z převisů a hran U-ramp, zůstává v ledu svištíci, v saltech rotující otázkou.

Že s ničím podobným laici nechtějí přijít do styku snad ani v neškodném

snu, nelze se dvakrát divit. Zejména, srovnají-li někteří z nich svou (nezřídka předdramatizovanou) představu o lyžařském nebezpečí s alternativou sezení na gauči u X-boxu a riskem vyplývající z nechtěného stisknutí resetovacího tlačítka.

### Důležitá ex

Líbí se mi a smysl mi dávají hodnoty udávané bezesporu nejrelevantnější dotazovanou skupinou – zelenými bývalými lyžaři, kteří z různých příčin přestali. Tito lidé se dívají střízlivě na rizika sportu, potvrzují jeho všeobecně vnímanou drahotu, nevdají jim mráz. Z 15 % lyžování nechali z kondičních a zdravotních důvodů. Poměrně dost jim eklují – jak já si jejich 12 % překládám – plně sjezdovky a fronty u vleků.

Tato skupina, navzdory že jim v lyžování něco brání, o něj dál jeví zájem. (Či korektněji, v nedávném hradním

Jeden z nejmodernějších tuzemských výukových provozů operuje na krušnohorském Plešivci. Zdejší skiareál těží z faktu, že celý vznikl na rýsovacím prkně a nemusí improvizovat jako mnohá historicky zavedená střediska, nucená vycházet ze stávajících dispozicí a okolností, obvykle neoptimálních.

Nákladem převyšujícím 17 milionů korun vybudovali v souladu s posledními trendy uzavřený, od ostatního provozu separovaný dětský park vybavený 4 pojízdnými pásy a asi 40 různými pomůckami, včetně oblíbeného lyžařského kolotoče. Oplocený výukový areál leží bezprostředně u bezplatného parkoviště a srubové chaty s bistroem, sociálním zařízením a velkorysou dětskou hernou. Součástí objektu zázemí je i moderní půjčovna vybavená novým materiálem a mj. přístrojem na dezinfekci bot a přileb či automatickou stolicí pro nastavení vázání.

Šéf plešiveckého skiareálu Petr Voráček: „Můžu zodpovědně říci, že se v současnosti jedná o největší dětský park v ČR. Kromě pojízdných pásů je nejvíce oblíbené zázemí lyžařské školy „herna“, umístěná v horním patře „Chalupy“, o výměře přes 150 m<sup>2</sup>, kam můžou všichni „žáci“ zajít odreagovat se a odpočinout si. Od této sezóny tu poskytujeme prozatím o víkendech i hlídání dětí. Zrovna včera jsem tady měl dva instruktory, kteří učili jak v ČR, tak hodně v zahraničí, a oba sami říkali, že tohle ještě v Česku neviděli. Naší filozofií je poskytnout kvalitní komplexní služby i v lyžařské škole; nechceme zůstat jen ve výukovém parku, ale zdokonalovat klienty i na sjezdových tratích až po ty nejnáročnější, což náš skiareál plně umožňuje.“

žargonu, nejeví nezáměrem?) To by pro lyžování nemuselo být marnou zprávou.

### Dostávají, co chtějí?

Bezpochyby existuje plejáda dalších příčin, proč lidi nejedí lyžovat. Stejně tak je pravdou, že do ankety přispěl jen relativně nepatrný vzorek (a kdoví, jak reprezentativní) celkové nelyžující populace. Ale branže se prozatím na tenhle typ otázek neptala, lidi bez zájmu běžně přehlížela. Pokud chce, aby lyžování rostlo (či aspoň nevymíralo), měla by se snažit pochopit, proč lidi na svahy nechtějí. Jinak může mylně bojovat proti důvodům, jež reálně nemusí existovat.

Kde kdo na dodavatelské straně odvětví přemýšlí, jak vzbudit zájem u nových lidí, kteří jej nemají či nevykazují. To samo o sobě není špatně, ale primární důraz by měl být kladen

na udržení spokojenosti těch, kteří už zájem projeví a na svah sami od sebe dorazili. A poskytnout jim nadprůměrný zážitek; od nových způsobů jak tvarovat terén přes progresivní učební metody, vhodnější výbavu, lepší komunikaci až po zrušení co nejvíce bariér, fyzických i jakýchkoli ostatních, jež jim mohou stát v cestě.

Úkolem lyžařské školy odjakživa bylo a dál zůstává přinést zkušenost, která naplní, pokud ne předčí, zákaznická očekávání. Aby navenek sami spontánně deklarovali, že obdrželi, co jim škola slíbila. Pak se budou chtít vracet.

Rekreačně lyžující amerikanofil, expert na marketing horských středisek. Bloguje na Kovboj.cz.



TOM ŘEPIK