

SEZÓNA KDYSI VEDLEJŠÍ



FOTO: VAIL RESORTS

DVOJITÁ ZIPLINE VAILSKÉHO STŘEDISKA HEAVENLY S VÝHLEDY NA JEZERO TAHOE

SKIAREÁLŮM ZŮTÁVAJÍ JEJICH TERÉNY, LANOVKY A FUNGUJÍCÍ GRAVITACE I POTOM, CO ROZTAJE SNÍH. ŠKODA TOHO NEVYUŽÍT.

TEXT: TOM ŘEPIK

S období od jara do podzimu si skiresorty dlouho nevěděly příliš rady. Sníh uplaval, příjemny vuschly, zaměstnanci odešli, zařízení a budovy se zamkly, areál napohled osířel.

Ještě před 20 lety se zahraniční zimní střediska přes léto spoléhala nejvýš na tradiční tenis a golf. Jenže postavit golfové hřiště v horách představuje významnou investici v řádu 5 až 10 milionů dolarů; k tomu další \$1 milion nákladů na každoroční údržbu. Při nemalé konkurenci stávajících hřišť učinit z golfu výdělečný provoz není a nikdy nebylo pro lyžařská střediska snadné. Žádnou továrnou na bankovky se v horských resortech nestaly ani tenisové kurty nebo haly – ačkoli ski & tennis bývalo silným a harmonickým spojením přinejmenším od 70. let.

Zatímco zimní klientela se zdá být ve většině lyžařských středisek do mrtě vytěžena a skiareály si v posledních dekádách lyžaře navzájem přetahují, vhodně zvolené letní aktivity mohou oslovit nesrovnatelně početnější a různorodější populaci.

Takzvané letní aktivity samozřejmě netřeba chápat coby provozované výlučně přes kalendářní léto. Prozíravé středisko bude vyhledávat takovou skladbu nesněhových činností, jež mohou fungovat celoročně, v kaž-

dém počasí – i jako alternativa při nevhodných sněhových podmínkách na svazích. Chytré středisko taky bude hledět využít už existující rekreační návštěvnosti v regionu: nedaleké jezero, lázně nebo festivalové letoviště „bezpracné“ láká davy lidí do svůdné blízkosti skiareálu. Výzvou je dostat tyto nepůvodní návštěvníky od jezera na den dva do hor. Spíš než kradení zákazníkům funguje otevřeně deklarovaná partnerská spolupráce.

Odstartovaly to bajky

Horská kola se prvně objevila na stránkách skiareálů koncem 80. let, jakmile se na západě začala prodávat. Zpočátku ve formě cykloturistické klasiky – na do té doby netušených převodech vyšlapat nahoru, užít si (bez újm) sjezd a proces případně opakovat. Zhruba okolo přelomu století s vývojem celoodpružených sjezdových speciálů přišla myšlenka využít lanovky a začít experimentovat s prvními jednoduchými bikeparky. Nápad se během několika let jako viróza rozšířil po většině lanovkou obsluhovaných středisek; o rušném víkendů tam dnes přepravují stovky bikerů.

Skiareálu nicméně nestačí jen zapnout lanovku a deklarovat, že provozuje bikepark. Vytvoření a údržba vhodného systému tratí a překážek si vyžaduje dost plánování, práce i peněz, plus nutnost všechno v ostrém

provozu testovat a nejspíš několikrát opakovaně rektifikovat. Málokdy se věci povedou na první dobrou. (Nic, co by areály neznaly ze svých snowparků, třeba.)

Dokonce ani napohled perfektně funkční bikový park nemusí být zárukou, že do něj bude permanentně přijíždět dostatek uživatelů. Skiareál potřebuje identifikovat a oslovit cílové publikum a současně se odlišit od existující konkurence. Neposkytne-li středisko návštěvníkům silný důvod přijet, nejspíš v dostatečné kvantitě jezdit nebudou. Pokud v okolí střediska prosperuje jiný zavedený bikepark, bude pro areál silně riskantním nápadem pokoušet se o nový, ve vnímání publika podobný. Je třeba vymyslet odlišnou alternativu. Nejlepší nejen pro specializovanou expertní komunitu (jež nikdy nebývá příliš početná), ale zejména tu laickou, poptávající začátečnický a středně pokročilý terén, který nabízí největší potenciál pro vznik nového publika. Plus u kterého lze zdroj příjmů rozšířit o lekce a půjčovny.

Kladky, lana, kartáče

Současně začaly být v 90. letech hitem letních horských stránek takzvané zipliny, jakési lanové skluzavky, pro návrat zpět nahoru využívající stávající sedáčkových lanovek. Adrenalinový let vzduchem nad korunami stromů v sedáku na kladce lákal mladší kli-

entelu o poznání víc než tradiční golf a tenis. Včetně rodin s dětmi, jež v té době začínaly být pro marketing zimních středisek novou demografickou modlou. Vybudování atrakce, typicky sestávající ze dvou až tří drah (lišících se zjm. nároky na kuráž) také nepříjde nijak levně; ve srovnání se vzpomínaným golfem však jde o relativně příznivý přibližně 1 milion dolarů na výstavbu, minimální provozní náklady a nepočtený personál (4 až 5 lidí na dvě dráhy). Návrhovat dobře naplánované zipliny se standardně uvažuje do tří let celoročního provozu.

Jakmile se v létě začaly v areálech pravidelně pouštět lanovky a objevovat se tam nová návštěvnost – nejednou ze zvědavosti záměrně zbloudilých turistů, s ostatními aktivitami se začal párat pytel. Lanová centra, vyhlídkové okruhy v korunách stromů, lezecké stěny, bobové a horské dráhy, nordic walking, túry s průvodci, naučné stezky, zážitkové parky, lukostřelba, trampolíny, koně, běhy do vrchu, adventure závody, firemní teambuilding, svatby, motorkářské srazy, koncerty, festivaly, školení a mnoho mnoho dalšího bez bláhového nároku být ve výčtu třeba jen z půlky úplný.

Mezi letní aktivity lze řadit i lyžařské svahy s umělým povrchem, v 70. a 80. letech i u nás poměrně čtené. Dominantním dodavatelem těchto povrchů je italský výrobce Neveplast, jehož současné kartáče se napohled nijak zásadně neliší od těch v Československu instalovaných za hlubokého socialismu. Firma experimentuje i s řadou jiných povrchů a vyvinula mj. řešení pro běžecské lyžování nebo čím dál populárnější tubing, tedy klouzání ve speciální dráze po velké duši. Kuriózní taktiku v tomto ohledu uplatňuje coloradský Keystone: pravidelně na jaře po konci lyžování strádá všechny zbytky sněhu právě do tubingových koryt a nabízí nefalšovaný ryzí snowtubing až třeba do srpna. Netřeba zmiňovat, že taková atrakce je lákadlem k návštěvě pro spoustu lidí, pokračujících pak v areálu v dalších letních aktivitách.

Voda tahákem

Jako napečený plech štrůdlu k mámi-ně kuchyni, k létu patří neodmyslitelně voda. Čím dál víc horských středisek do svých letních provozů mokré akti-

vity zkouší zařazovat. Ne nutně plnohodnotné vodní světy – ty představují investici řádu, jež si málokterý resort může dovolit. Existuje ale řada způsobů, jak návštěvníkům areálů smociť nohy za relativně umírněných nákladů; vodní témata mohou být komponována ve formě jezírek, brouzdališť s moly, vodotrysků a fontán, imitací divokých říček s vodopády, bludišť v lanových parcích s vodním elementem anebo třeba populárních sestav důlních rýžovišť, do hor vhodně tematicky zapadajících.

Ta nemohá horská střediska, jež provozují celoroční aquaparky, pak mohou mít významně pozměněnou strukturu sezónnosti příjmů; nejednou až k situaci, kdy jejich letní tržby přerostou zimní. Příkladem je Sun Valley v Idahu, průkopník amerického lyžování, který stabilně dělá 70 % svého byznysu v nesněhovém pololetí. Ačkoli opulentnímu středisku zimní návštěvníci pomalu ubývají (ostatně jako jinde v Americe i Evropě), ti letní jednocíferně rostou. Asi 10% mezeriční nárůst návštěvnosti deklaruje tuzemská štika oboru, slovenská TMR, ve svém aquaparku Tatrlandia v Liptovském Mikuláši s více než 200 tisíci zákazníky za kvartál. Podobně příznivý efekt má tamní voda pro lipenský areál, viz žlutý box dále.

Co je cílem střediska?

Skiaareály dobře rozumí zimnímu provozu a snad i ví, kdo jsou jejich zákazníci (či by aspoň vědět měly). Celoroční provoz je oproti tomu odlišným typem byznysu. Zimní lyžaři mají typický jiný demografický profil než lidé, co do střediska přijíždí od jara do podzimu.

Každý areál by si měl zkusit předpovědět, jak důležitý pro jeho finanční flexibilitu bude letní provoz za třeba 10 let. Středisko se může snažit o budou nějaký doplněk svých zimních tržeb za nevelkých nákladů a nízkého rizika. Anebo je připraveno významně investovat. Či se kumulativně od malých k větším investicím posouvat, což se ukazuje být pro řadu zejména malých a středních provozů optimální volbou. Některým střediskům nezbývá, než se do letní složky pusit na plný plyn, jeví se to být jejich existenční nutností. Pro jiná střediska může být dokonce pozdě, zejména vinou setrvale ztrátových zimních pololetí a svízelně dostupného financování. V Americe podobný stav řeší různými kreativními partnerstvími: areál má pozemek a hotovou infrastrukturu, provozovatel přinese

nápad, know-how, praktické zbudování a provoz vlastní atrakce, například.

Středisko by se mělo všemi dostupnými cestami snažit zjistit, odkud jejich letní zákazníci přicházejí (často nic snadného z prodeje lístků přímo na okně) a jaké atrakce preferují. Mělo by znát a pečlivě brát v potaz, jaké atrakce existují v okolních resortech. Pokud třeba v okruhu 30 km operuje zavedená bobová dráha, je na pováženou chtít nějakou další srovnatelnou duplikovat. Namísto toho spíš pozvat lidi z onoho vzdáleného resortu, aby přespali ve středisku našem a na druhý den si zkusili zdejší paletu aktivit.

Účelem by mělo být vybrat dobrý mix vzájemně souvisejících aktivit, tvořících atraktivní balíček sounoznicí s vybaveností střediska, jeho polohou, návštěvníckým profilem a finančními možnostmi. Může jít o cokoli od dvou po třeba šest nebo víc aktivit.

Náklady

Obecně bývají provozní výdaje horských středisek v létě nižší a jejich marže naopak vyšší. To však platí pro dobře zavedené celoroční areály, které už mohou spoléhat na svou pravidelnou letní návštěvnost. Ta střediska, která s letními aktivitami začínají a budou o publikum teprve usilovat, by měla odstartovat opatrně a postupně přidávat. Zkušenosti ze zimní sezóny jim moc nepomohou, obvykle totiž budou obsluhovat demograficky jiný typ klientů, přinejmenším z valné části.

I provozní doba letní sezóny je jiná, kratší. De facto trvá od vysvědčení do prvního školního dne; před prázdninami i po jejich skončení zůstávají skiaareály vesměs liduprázdné. Na rozdíl od zimní sezóny však může být letní návštěvnost početně stabilnější od začátku do konce, navzdory počasí. Je na marketérech, aby naučili zimní i letní jádro návštěvníků uvažovat o svém středisku jako celoročním a zasít jim do hlavy představu o návštěvě i za půl roku na odlišném typu nání.

Kardinální výzvu pro marketing celoročního střediska jsou (a do budoucna čím dál víc budou) doslova neomezené možnosti konkurenčních alternativ. Nejde jen o srovnatelné letní aktivity v ostatních horských resortech, ale jakoukoli zábavu a sport ve městech a nížinách – bazény, kina, nákupní centra, zábavní parky, až po domácí gaučing u televize a internetu. To vše je horským střediskům konkurencí.



Přimět je vrátit se

Obecně platí mantra, že pokud resort novou atrakci vybuduje, významná část publika si ji ze zvědavosti přijde dřív či později zkusit. Avšak teprve bude-li stát atrakce za něco, začnou se návštěvníci vracet. Generovat kýženou opakovanou návštěvnost častým přidáváním nových prvků a rozšiřováním ploch není dlouhodobě udržitelnou strategií. Citlivou každoroční obměnou částí tras, parametrů atrakcí, optimalizováním programů apod. lze ve většině případů udržovat letní nabídku čerstvou a zdánlivě se neopakující.

Mise zní jasně – podnítit lidi vracet se (nejlép s jejich známými) spíš než stále něco nového přidávat. Dřív či později se určité expanzi středisko nevyhne; frekventované přírůstky v krátkém čase ale mohou nejeden areál s nestabilní letní návštěvností finančně zdemotivovat. Docílit opakované návštěvnosti lze mimo jiné zaměřením se na rozvoj a kultivaci personálu spíše než na infrastrukturu. Příjemný a kreativní průvodce může být pro zákazníka důvodem, proč se chtít pravidelně vracet. Pokud si návštěvník sjede lanovou skluzavku, při opakované jízdě obdrží de facto totožný zážitek, dokud by se dráha nepřestavěla. Je-li ale takovým zážitkem třeba rodinná túra v místních kopcích s inspirativním průvodcem, zkušenost snadno může být čerstvá a jiná s každým novým výšlapem.

Středisko by se mělo stále ptát, jak docílit co největší interakce se zákazníkem během jeho času stráveného na aktivitě. Ambicí by mělo být angažovat klienty víc než jen na fyzické úrovni; je záhodno vytvořit a kultivovat sociální a emoční pouto.

Některá progresivní střediska ve snaze budovat si vracející se klientelu rozšířila svůj marketing na demografickou skupinu rodin s velmi malými

děti. Areály typicky lákají na atrakce děti od asi 8 let věku; nově lze pozorovat specifické cílení na rodiny s už 4letými dětmi, například ve vermontském Smuglers Notch. Středisko má za letního maskota malým dětem srozumitelného žabáka a mocně propaguje svou nabídku pořádání narozeninových oslav (včetně souvisejícího cateringu) s množstvím dětských atrakcí, přímo tak soupeřící třeba proti konkurenčnímu produktu McDonald's. Tamní management zde vsází na známou skutečnost, že jednou z nejsilnějších výhod atrakcí pro malé děti je právě vysoký poměr opakované návštěvnosti. Zpět se vracet totiž nechťej jen nadšené děti, ale i jejich mladí rodiče, kteří milují sledovat (a na své mobility a facebooky zaznamenávat), jak se ratolesti zlepšují – k čemuž takřka nevyhnutelně dochází.

V zimní části sezóny vynakládají střediska spoustu času a úsilí do výuky nových návštěvníků. V létě se nic takového neděje, zákazníci obvykle přicházejí připraveni rovnou atrakci absolvovat. Ačkoli i v létě je třeba počítat se zdánlivě nepravděpodobnými komplikacemi: existuje například určitá množina lidí, kteří až před nástupem na lanovku zjistí, že se na ní vlastně bojít jezdit. Každé léto jsou takoví zkřechovaní pasažéři v sedačkách vidět. Částečným vysvětlením může být, že křesla lanovky jezdí v létě pocitově výš – při pohledu dolů na holou zem. (Aniž by bylo třeba myšlenku zbytečně rozvíjet, představa pádu do sněhové peřiny je přijatelnější než dtto na tvrdou skálu.)

Ekologické ohledy

Nezávisle jak ohleduplně vyprojektované, některé letní aktivity přímo využívající stromů mohou zapříčinit jejich poškození či dokonce uhytní,

aniž by se takový důsledek dal předvídat a obvykle i včas vypořádat. I proto je dobrou taktikou rozvíjet letní provoz postupně, po etapách rozplánovaných v dlouhodobém horizontu. Cílem střediska není něco rychle postavit, zkaširovat horké zisky a z oblasti zmizet. Skiareál potřebuje své prostředí udržet v co nejlepší kondici dlouhodobě – zdravé stromy jsou pro jeho sjezdovky vším.

V optimálním případě naopak lesní porost v areálu bude z provozu letních aktivit benefitovat. Při výstavbě a údržbě atrakcí se odstraní staré a suché stromy, představující bezpečnostní riziko pro provoz atrakce (která nejenomže musí být bezpečná, ale i bezpečně vypadat v očích návštěvníků). Současně se prořezem chrání stromy zdravé a poskytnou se jim lepší podmínky pro růst.

Síla vedlejších efektů

Pořádání adventure soutěží typu Spartan Race anebo založení nového místního terénního běhu, duatlonu apod. umožní střediskům představit účastníkům (i veřejnosti přes mediální reportáže) nejkrásnější zákoutí areálů, což by jiným způsobem těžko v podobném rozsahu dokázala. Veškerá potřebná infrastruktura je už na místě, náklady představují jen lidskou sílu a takový typ nákladů lze snadno kontrolovat – tím spíše, když je maximum aktivit předobjednaných. Nadto, většina personálu se typicky rekrutuje ze zimních zaměstnanců, vyžadujících minimální instruktaž a vykazujících lojalitu k resortu.

Hostování externě pořádaných akcí nemusí středisku nutně přinášet přímý profit, ale sekundární příjmy (ubytová-

ní, gastro) mohou dobře promyšlený koncept otočit do výdělečného podniku. Na rozdíl od řady atrakcí, jež si vyžadují vysokou kapitálovou investici, spousta jiných programů záleží jen na kreativě managementu, nadšení instruktorů a využití stávající infrastruktury. Typicky dětské tábory, sportovní soustředění, speciální zájmové kempy atp. Výhodou je obvyklá předregistrace účasti (středisko dopředu zná, kolik lidí přijede) a garantovaná návštěvnost nezávislá na nahodilosti přírodních podmínek, jelikož tyto typy pobytů se konají za každého počasí.

Čilý letní provoz stimuluje nepřímo ještě jinou věc. Do okolí středisek se nastalo stěhuje stále víc dobře situovaných lidí, kteří vyžadují kromě lyžování a restaurací co nejpřesnější možnosti ostatního vyžití. Ty mohou být natolik

bezbřehé, že se mi nyní nechce psát plně odstavce těch, které mě spatra napadají.

Budoucí mus

Léto v horském středisku je mnohem víc o mozaice produktů a zážitků než o jediné věci, za kterou lidi sami přijdou, tak jako v zimě. Resorty by se měly svědomitě zabývat tím, z čeho ta jejich mozaika bude poskládána. Lze si přestavit poměrně málo středisek, které letní provoz nepotřebují. Pak o něco víc takových, která z různých příčin nemohou. Většina areálů spadá pod širokou množinu těch, co mohou i potřebovat.

Ač se mnohým tradičním skiareálům může zdát riskantní s uceleným letním programem začínat, z dlouhodobého pohledu bude největším rizikem se o žádná riskování ani nepokusit.

BYZNYS LETNÍ CENÍKY STŘEDISEK

DISNEYLAND VZOREM

AČ SKIAREÁLY POSKYTUJÍ LYŽOVÁNÍ UŽ PŘES PŮL STOLETÍ, STÁLE SE UČÍ, JAK JE SPRÁVNĚ NACEŇOVAT. PŘIČEMŽ NABÍZÍ JEDINÝ PRODUKT – SJÍZDĚNÍ. POVAŽME, JAKÉ VÝZVĚ PAK ČELÍ STŘEDISKA S TUCY ROZMANITÝCH AKTIVIT LETNÍCH A JEN PÁR SEZÓNAMI ZKUŠENOSTÍ NA BEDRECH.

TEXT: TOM ŘEPIK

Nejspíš největší rozdíl v ceníku zimního a letního provozu resortu souvisí s nejednotným zpřístupněním aktivit. Cena zimního skipasu typicky znamená kompletní vstup všude po skiareálu. Většina střediskových letních činností má naproti tomu pevně limitovanou kapacitu, čímž může být přístup do nich líp kontrolován. Areály tak mohou nabízet vstup na jednotlivé letní produkty nebo kombinovaný na všechny či několik vybraných (například formou barevných vstupních náramků).

Většinou horských středisek potrvá nějaký nezbytný čas, než dostatečně porozumí přirozenému pohybu zákazníků sortimentem nabízených atrakcí; teprve potom mohou férově nastavit

skladbu balíčků i jejich vlastní sumy. Tam, kde se strefí do opravdu praktický smysl dávajících produktových skladeb, na jejich prodejnosti to bude znát. Z psychologického zřetele se jeví příznivějším, aby zákazník zaplatil všechno naráz a nebyl nucen opakovaně vytažovat peněženku. V Disneylandu dobře ví, proč to dělají právě tak; ostatně letní aktivity středisek ze své definice náležejí do zábavního průmyslu a jako takové soutěží proti zábavním provozům kdekoli v širokém dosahu.

Potenciál pro detailně cílený letní marketing resortů je násobně vyšší než v zimě. Obdobně potenciál prodejnosti. Zimní sezóna je obvykle pro většinu skiareálů co do možností nárůstu návštěvníků/tržeb plochá, přinejlepším stagnující. Naproti tomu v létě je potenciál růstu poplatný



LIPENSKÁ STEZKA KORUNAMI STROMŮ

FOTO: ABEAL LIPNO

agilitě a vynalézavosti středisek a zejména produktivitě jejich marketingu. Včetně nastavení cenových strategií, pochopitelně. V létě mají lidi bezpočet různých možností, kam vyrazit, kde se

ubytovat, stravovat, co dělat. Ceníky středisek jsou nuceny to reflektovat.

Jednou z nemnohých výjimek může být klasický vodní svět, kde se cenová struktura zhusta podobá zimní: kom-

LIPNO: VODA NAD ZLATO

Z historicky dominantní letní návštěvnosti těžší jihočeské Lipno především díky unikátní přehradní nádrži a velkorysému rekreační infrastruktuře na ní napojené. S vodou bezprostředně souvisí plejáda zdejších aktivit a atrakcí, na něž typické horské středisko nemívá nárok: závody Dračích lodí, jachetní přístav, půjčovny plachetnic, motorových člunů i jednoduchých plavidel, unikátní 20kilometrová cyklostezka kolem jezera vhodná i pro inline brusle a další. Nechybí tradiční letní aktivity typu lanovkou obsluhovaného bikeparku, lanového centra, multisportovní haly, bobové dráhy nebo minigolfu. Významnými zdejšími magnety jsou celoroční krytý Aquaworld a zejména proslavená Stezka korunami stromů. Lipenský resort může dynamicky rozvíjet arsenál svých letních aktivit mj. i díky nadstandardně vysoké ubytovací kapacitě v bezprostředním okolí (5 500 pevných lůžek, 2 tisíce míst v kempech, parkoviště pro tisíce aut).

Lipenská letní sezóna setrvale zůstává silnější té sněhové: zdejší lanovka přepraví 230 tisíc letních pasažérů oproti 170 až 210 tis. zimních, ubytovací a gastro provozu obslouží 260 tisíc letních návštěvníků vůči 180 tis. v zimě. V tomto ohledu je Lipno anomálií mezi tuzemskými horskými středisky a de facto jejich letním lídrem.

pletní vstup po celém provozu rozeznávající dospělé návštěvníky a děti pod určitý výškový či věkový limit. Provozuje-li středisko v místě i ubytování, potenciál možnosti k další kombinací balíčků narůstá.

Praktická zkušenost z letních provozů středisek vailské skupiny tamnímu marketingu ukázala, že u těch návštěvníků, kteří si koupí neomezený přístup třeba do lanového parku, je vypořádán plynulý postup z nejlehčích po nejtěžší trasy bezmála ze sta procent. Nicméně ti, kteří si ve stejné aktivitě platili jednotlivé vstupné, si přikoupili postup na náročnější (a dražší) úroveň jen z necelých 50 %. Emoce spojené s pokrokem zákazníka dál a výš a poškození osobní výzvy dokázat nečeckané se ukazuje být významným prvkem marketingového plánu střediska.

Od úst k ústům

Osobně předávaná zkušenost mezi zákazníky, tedy jakási slovní propagace, je důležitým prvkem a nejspíš nejcennější marketingovou zbraní letních provozů středisek – o mnoho víc než v zimě. Adrenalin, jež návštěvníci na atrakcích vstřebávají a vzápětí sdílejí (ústně i virtuálně přes svůj mobil a sociální sítě), je tím, co do střediska neefektivněji naláká nové lidi. Areál těžko vymyslí účinnější reklamu, než když rozjařený, v obličejích ještě zarudlý zákazník sotva vystoupí z atrakce, už volá na známé, že musí jít určitě taky. Bujarý zážitek pak snadno přebije i pocitové nenížkové vstupenky. Pokud si zákazník sám v duchu (ale i nahlas pro ostatní uši) řekne, že to sice bylo drahé, ale stálo to za to, středisko vyhrálo.

V mnoha horských resortech nepřestávají testovat a modifikovat své cenovky za praktického chodu. Ve vailských střediscích se každý týden schází manažeri jednotlivých letních sekcí

a analyzují, co za aktivity se jak prodává. Kde poptávka drhne, mají prostor flexibilně experimentovat s cenami vstupů; primárním ohledem je výše tržeb.

Úspěšná celoroční střediska dobře ví, že ne za všech okolností je třeba ždímat z letních návštěvníků peníze. Třeba v opulentním a adekvátně drahém Aspenu v každou celou hodinu startují bezplatné výstupy na místní vrcholky s průvodcem poskytujícím přírodovědné informace o lokalitě. Namísto kasírování lidí při každé příležitosti rozdává Aspen kvalitní zážitek s dobrou přidanou hodnotou. Nejenže si středisko připsá další položku do portfolia v nabídce, ale prakticky stále sklízí od účastníků pozitivní zpětnou vazbu. Nemálo z těch, kteří do aspenského areálu zavítali prvně a třeba i náhodou, začne automaticky přemýšlet o návratu do míst, v nichž se jim líbilo, i v zimě.

Ačkoli se nejrůznější sportovní a zábavní aktivity v posledních letech rozrůstají jak houby po dešti prakticky kdekoliv – v nížinách a při městech, zavedené skiareály mají proti řadě z nich specifickou konkurenční výhodu. Běžně totiž operují na rozlehlejších územích a mohou tak namíchat optimálnější paletu aktivit a atrakcí – něco, čemu soliterní provozovatel může stěží čelit jinak než cenou. Nemluvě o existujících lanovkách, parkovištích, budovách a ostatní infrastruktuře, zavedené internetové prezentaci s věrným publikem, běžícím marketingu, početně dostatečným a loajálním personálu – to je celý kopec výhod, o nichž si většina konkurence v širokém okolí skiareálu může nechat zdát.

Každému, co jeho

Obecně čím víc aktivit má středisko v nabídce, tím větší prostor mu to poskytuje k cenovým inovacím a zvyšuje šance udržet zákazníka v areálu.

MONÍNECKÉ LÉTO DOHNALO ZIMU

Učebnicovým příkladem střediska, jehož plynule rostoucí letní návštěvnost už srovnává krok s tou ve sněhové sezóně, je středočeský Monínec. V roce 2008 zprovozněn areál, od počátku účelově projektovaný jako celoroční, nabízí v létě široký sortiment aktivit od přírodního koupání, lanového parku, bikeparku po golf nebo tubing. Ten je na tuzemské poměry unikátně provozován po celý rok, vybaven italským povrchem Neveplast, dopravně obsluhovaným pojezdovým pásem. Zdejší lanovkou v létě přepravili přes 4 tisíce pasažerů v odhadovaném poměru 50 : 50 bikepark vs. cykloturistické trasy. Areál je častým hostitelem vlastních i externě pořádaných sportovních a společenských akcí, korporátních teambuildingů i třeba svatebních obřadů, na něž zdejší marketing specificky cílí jako jedno z mála horských středisek u nás.

Resort majoritně vlastněný realitním developerem Trigema provozuje i své gastro a ubytovací kapacity; během uplynulých letních prázdnin v moníneckých provozech přespal 7 tisíc hostů, o 13 % víc v meziročním srovnání s předchozí sezónou.

MONÍNECKÁ LANOVKA V LÉTĚ PŘEPRÁVÍ 4 TISÍCE PASAŽERŮ



FOTO: MONÍNEC

Například vailskou skupinou provozované Park City nabízející asi tučet letních aktivit prodává sezónní (letní) pasy, celodenní listky, vstup na jednotlivé aktivity, kombinované balíčky i přídatky k jednotlivým vstupům.

Odvážně svou hodnotu vnímá charizmatické Crested Butte v Coloradu, zlatokopecké městečko westernového stříhu, do něž v zimě míří spousta lyžařů, nedávajících na tento historický klenot dopustit. Resort zkouší své srdce oslovit unikátní celoroční sezónkou platnou 12 měsíců (nijak levnou) a přesvědčit tak povětšinou ortodoxní lyžaře i k letním návštěvám.

Občas se středisko nevyvaruje provozního přešlapu, třeba když si otevřením nové atrakce oslabí existující návštěvnost z té zavedené stávající. Což je velmi těžké, ale spíš nemožné, dopředu odhadnout. Právě ve vzpomínaném Park City učinili zkušenost, že nově otevřená bobovka jim začala kanibalizovat tržby z charakterem příbuzné horské dráhy. Když ale obě aktivity zahrnuli do společného balíčku, dokázali souhrnnou návštěvnost vytáhnout zpět nahoru.

Už žádná mimosezóna

Klíčovým elementem marketingového plánu celoročního střediska je přijít na vhodný mix aktivit, jež by pravidelně přitahovaly nové zákazníky. Například lanová centra oslovují široké demografické spektrum publika od nejmladších po zralý věk. Kládkové dráhy jsou adrenalinovější a věkový průměr uživatelů se snižuje, ještě víc to platí u bikeparků nebo horolezeckých stěn. Golf naopak oslovuje starší klientelu atd.

Je vhodné, aby u většiny aktivit měl uživatel k dispozici nějak snadno čitelné měřítko svého výkonu, které by jej motivovalo vrátit se a zkusit se

zlepšit. Střediska vykazující poměr hostů vracejících se stejnou letní sezónou okolo 50 % lze považovat v tomto ohledu za úspěšná. Každé přidání nového prvku anebo pozměněná dispozice aktivity opakovaně návštěvnosti vcelku pochopitelně prospívá.

Areály rází trend předprodávát co nejvíce svého letního byznysu přes internet, běžně za výhodnější cenu, pokud v časovém předstihu. To jim umožňuje líp kontrolovat obsazenost atrakcí a pomáhá zajistit si konstantní návštěvnost bez ohledu na nahodilost počasí. Ve větších, dobře zavedených celoročních resortech se množství letních předprodejí blíží těm zimním, obvykle v řádu 30 až 40 % z celkových tržeb. Přičemž letní gastro a ubytovací příjmy v čím dál více střediscích přerůstají ty zimní. Tendence, již lze vystopovat i na tuzemských kopcích, viz žluté boxy na této straně.

Tržby v absolutních číslech za letní kvartál svízelně dohánějí ty zimní zejména proto, že vstupné na letní atrakce bývá z definice levnější než zimní skipasy; ve sněhové sezóně nadto do kas významně přispívají i příjmy z půjčoven a škol. Marže jsou naopak v létě zdražší. Ačkoli v prozatím dominantní většině horských středisek zůstává zima ekonomicky nejproduktivnější částí roku, nůžky se v této oblasti setrvale přivírají do té míry, že pokud nastane na sních špatná zima, výkonný letní provoz může zachránit ekonomiku střediska. Léto začíná hrát pro horská střediska stejně důležitou roli jako zima.

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



TOM ŘEPIK