

NA VELIKOSTI ZÁLEŽÍ

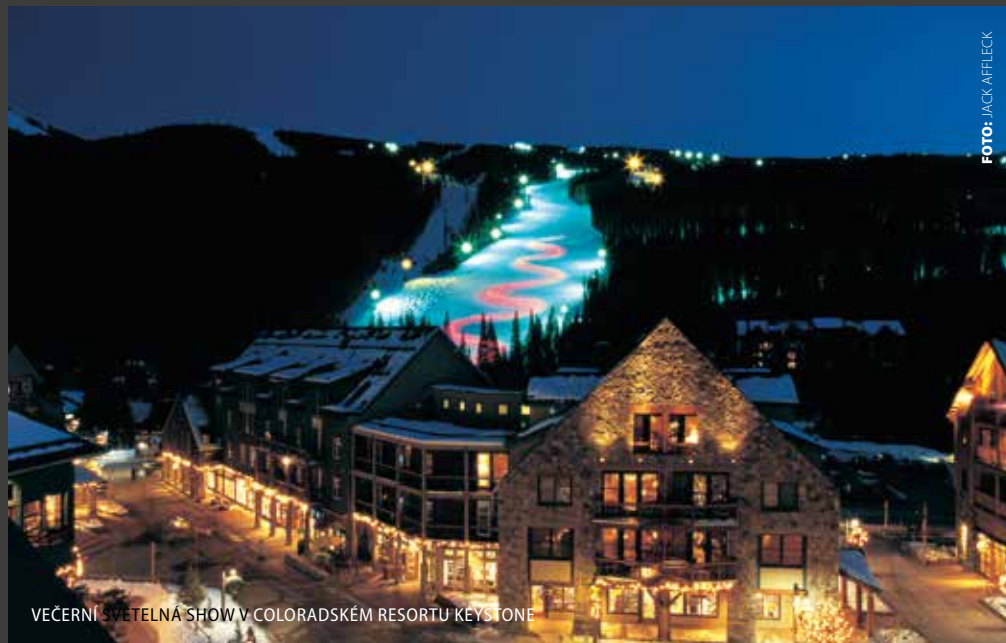


FOTO: JACK AFLECK

VEČERNÍ SVETELNÁ SHOW V COLORADSKÉM RESORTU KEYSTONE

UPLYNULOU SEZÓNU LYŽOVÁNÍ ROSTLO. PO PŘEDCHÁZEJÍCÍ NEZIMĚ ŽÁDNÝ DIV. OTÁZKA ZNÍ, ZDA A JAK SI BRANŽE DOKÁŽE STOUPAJÍCÍ MOMENTUM UDRŽET.

TEXT: TOM ŘEPIK

Z profesní pozice mám možnost vidět do ekonomik jistých tuzemských středisek. Jsem vázán diskretností, nicméně nemůžu si nevšimnout určitých obecných trendů z nich vyplývajících. A nedá mi to nesrovnávat je s trendy z výstupů amerických, veřejně dostupných.

V některých specifických ohledech se tyto statistické směry rozcházejí, ve většině metrik souzní. V dalším textu subjektivně komentuju status quo česko/slovenské horské branže na základě informací, jež mám k dispozici a z nichž si trůfám vyvozovat trendy a tendence. A zejména – co mohou naznačovat o budoucna.

Sezóna 2014/15 se prakticky všude co do počtu lyžařských návštěv (osobodní) odrazila ode dna té předchozí zpět nahoru, nepřekvapivě. Tržby na lyžařskou návštěvu nicméně nerostou. Mírně se dál snižují běžné výdaje středisek (nezahrnující mimořádné eurodotační investice), areály po hnědé zimě 2013/14 kontrolují náklady, kde můžou. Navzdory plusovému roku provozů v ekonomické ztrátě přibývá.

Dobrá zpráva v těžké době

Ačkoli lyžařská industrie rází úzus, že dobrý sních trumfuje špatnou ekonomiku, ani ten relativně hojný letošní nedokázal vybudit lyžaře k velkorysejší výdajům. Svůj díl viny na tom může mít nikam neodcházející recese, jejíž následky dlouhodobě vnímá valná část běžných lidí, navzdory účelovému mlžení politiků vágní makroekonomikou. Recese nepochybně stojí už několikátý rok i za zdražením areálů zvedat své ceny, navzdory zdražujícím vstupům.

Tržby na lyžařskou návštěvu se běžně třídí na skipasové a neskipasové. První jsou zřetelně dané cenami jízdného, druhý údaj v sobě ukrývá zajímavé subpoložky. Neskipasové příjmy lze rozsegmentovat do 4 hlavních škatulek – ubytování, gastro, půjčovny a výuka. Přičemž první dvě spolu souvisí podobně sestersky, jako třetí se čtvrtou.

Ačkoli příjmy na návštěvu z ubytování a gastro oblasti fakticky stagnují až klesají (tuhá konkurence a omezená poptávka tu dlouhodobě kazí byznys), tržby za půjčovny a instruktáž zřetelně rostou. To považuju za nadějnou zprávu pro celé odvětví, hned ze dvou dů-

vodů. Jednak na půjčovnách a školách mají střediska nasazena vysoké marže, na rozdíl od poměrů v ubytovacím a gastro segmentu. Za druhé, každé cinknutí kasy v půjčovnách a školách lze přímo přeložit jako produkci a výchovu nových lyžařů. A máloco by mělo branži zajímat víc.

Je dobré být velký. Nebo malý

Jedním z trendů, souhlasně se rýsujících v Americe i v tuzemsku, je korelace mezi rozlohou střediska a jeho ziskovostí: na velikosti záleží. Ale trochu jinak, než je obvyklé. Obecně nejvyšší tržby i ziskovost mají ty největší etablované resorty. Taky řada menších a malých skiareálů, zejména těch v příznivé nadmořské výšce a vybavených zasněžováním, umí konzistentně tvořit profit. Kdo typicky ztrácí peníze, jsou střediska střední velikosti.

Pochopitelně, že tuto všeobecnou šablonu nelze dogmaticky posadit na každý areál v dané velikostní kategorii; zdá se však být trefnou v pozoruhodné škále případů. Taky bude těžko sama o sobě střediskům k praktickému užtku. Pár specifitějších postřehů teď proto zkusím vyvodit z mně známých poměrů ztrátových provozů.

Víc nebývá líp

Skiareály ztrácející peníze mívají nápadně podobných několik okolností. Nejkráklavější: jejich výdaje přepočítané na návštěvu bývají vyšší než u ziskových resortů na obou koncích velikostního spektra. Nejen přímé provozní výdaje, ale i marketingové, jež mě zajímají obzvlášť.

Sám, ač marketér, střediskům doporučuju chladnokrevně revidovat a redukovat výdaje – včetně těch na marketing a reklamu. Jenže jinak než tupě otročským skrojením o nějaký díl. Časy stádně uctívané mantry „více = líp“ jsou (věřím, doufám!) nadobro pryč.

Prvním na tapetě ekonomických ohledů středisek by měla být paranoická kontrola nákladů. Protože snížení výdajů není totéž, co poměrné zvýšení tržeb. Z hlediska profitability je to první lepší. Každá extra utržená tisícovka jde na vršek hromádky a náklady si do ní s gusem kousnou; kdežto každých na výdajích ušetřených tisíců zůstane na zdravém spodku, v základně pomyslné pyramidy.

O čem zákazníci přemýšlí

Dnes by už měl každý skiareál vědět, kdo jsou jeho optimální zákazníci co by precizně definovaná cílová skupina, a svým marketingem by měl mířit specificky na ně. Jenže to samo o sobě častokrát nestačí. Potřebuje hledat neefektivnější cesty, jak zákazníky oslovit. Nevyhazovat koruny či eura zbytečně; ne na reklamě škudlit, nýbrž do ní chytře investovat. Inzerovat k cílovým skupinám s nejvyšší potenciální návratností.

Abyste toho středisko bylo schopno, musí se naučit brát v úvahu, co všechno jeho cílová skupina posuzuje při rozhodování o koupi lístku. Existuje řada faktorů, jež ovlivňují poptávku po návštěvě střediska. Aby to bylo ještě komplikovanější, tyto faktory se liší při posuzování nákupu časových jízdenek, celodenních, sezónních skipasů. Typicky zákazníci berou v potaz stávající sazby a případné změny v ceníku, aktuální počasí, dopravní náklady, ceník okolních středisek, konkrétní den v týdnu a stav svých příjmů, ne nutně v uvedeném pořadí. Odlišné proměnné mají vliv na odlišné cílové skupiny odlišnými způsoby.

Možná podceňovaný benzín

Střediska by neměla ignorovat žádný z naznačených ohledů – jedním z napohled těch méně pravděpodobných se mohou jevit cestovní náklady. Ačkoli je v tuzemsku všude k místnímu lyžování relativně blízko (tedy do dvou tří hodin řízení), i tento aspekt bývá pro neznámo jak velkou množinu lyžařů důvodem, proč na hory nejedou (či nejezdí tak často, jak by rádi).

Ceny PHM nemusí nutně zdražovat – tyto lidé vnímají už ty aktuální jako drahé, bránící jim v návštěvě střediska, nezávisle na sněhových podmínkách. Pro určitý segment potenciálních návštěvníků platí, že cena dopravy je důležitějším faktorem než dobrý sníh a aktuální počasí.

Přírozeně, střediska nad touto skupinou mohou lhostejně mávnout rukou a mnohá z těch, zapnutých na autopilota zlopověstného zakládnadla „dokud tu mám fronty, vo co de?“ to dělají. Ostatní si možná uvědomí, že těžko utrží víc, pokud lidi, co dosud zůstávali doma, tam budou zůstávat dál. Vinou cestovních nákladů, třeba. A že by měla posoudit jejich přicestování podpořit.

Možností se nabízí plejáda – od kupónového partnerství pump se skiareály přes zvýhodňování spolujízdy (v Americe populární koncept 3+1, kdy čtvrtý v autě má skipas gratis) až po spolupráci se zavedenými autobusovými spoji a účelovými dopravci. Každé středisko může při dobré vůli podniknout přicestování k sobě nějakou formou dárkového kuponu platného v rámci areálu (sleva na skipas, na gastro, v půjčovně atd.) – který prakticky stimuluje návštěvníkovo další utrácení v průběhu návštěvy.

Paradox volby

Velká střediska v Americe rutinně tržít víc z nejzdenkových položek – ubytování, gastru, půjčoven, obchodů, servisů, škol a ostatních souvisejících provozů – než za samotné skipasy. Těto látky jakéhosi ekonomického ideálu branže tuzemské areály ještě nedosahují, bezpochyby to je však ambicí a budoucí prioritou mnohých – zejména hlavních – hráčů.

Co se zdejších menších a malých skiareálů týče, jejich finanční stabilita nejspíš bude rok co rok testována okolnostmi, zejména ekonomikou a sněhem. Svou zdánlivou přísloušnou nouzi však mohou přetavit v ctnost, pokud přeorientují svůj pasivní provozní model na nějakou unikátní tržní niku, kterou by si měly najít a marketingově prosazovat. Nejlip takovou, v jejímž rámci by představovaly sněhový sport novým lyžařům a vychovávaly z nich stále zákazníky. Pro to jsou malé areály častokrát líp uzpůsobené než kdejaký lyžařský Kaufland. Ať už vhodnějšími terény, jednoduššími vleky, dojezdovou blízkostí, výhodnějšími cenami, specifickou atmosférou, možnostmi osobnějšího přístupu a tak dále.

S omezenými zdroji se pak většina těchto menších hráčů bude nucena rozhodnout, kterým ze dvou základních směrů se vydají. Jestli po poměrně prošlapané cestě disciplinovaného, konzervativního přístupu, investujícího do tradiční operativní efektivnosti, což znamená zjm. optimalizovat zasněžování a soustředit svůj marketing na co nejlepší příjmy ze skipasů. Anebo vykouč-li po riskantnější stezce rozpínavosti a novátorství, kde budou experimentovat s investicemi do ne-lyžařských aktivit, efektů a atrakcí, jež

se mohou – avšak nemusí – stát jejich nikou a magnetem pro spoustu potenciálních nových návštěvníků, na staré tradice nezabírajících.

Obě strategie mohou být vítězné; málokdy se však může menší středisko vydat po obou. Mnohé provozy možná čeká nejnepohodlnější rozhodování v jejich historii.

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

TOM ŘEPIK



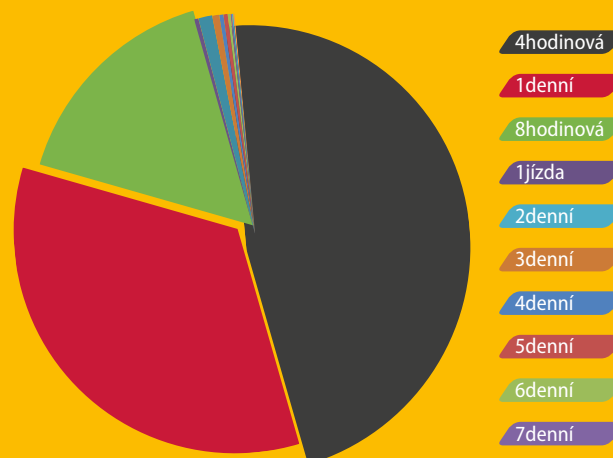
PREMIÉROVÁ SEZÓNA NA PLEŠIVCI: DOBRÁ, ALE KRÁTKÁ

Historicky první ucelenou sezónu má za sebou krušnohorský Plešivec. Na zelené louce vybudovaný, velkoryse dimenzovaný areál ale poznamenal pozdní příchod zimy; ta obvykle do Čech přichází od severozápadu právě tudy, ne však vloni. Vánoce tu měli na trávu, se zasněžováním mohli začít až na přelomu roku a areál postupně otevírali v průběhu ledna. Aby už v březnu pro rapidní jarní oteplení zavřeli. Na polovinu zkrácená sezóna nejspíš stojí za extrémně nevyrovnanou skladbou využívaných typů skipasů (viz graf v tomto boxu). Situaci komentuje šéf areálu Petr Voráček: „Nebylo to zdaleka ideální. Struktura prodaných skipasů ukazuje, že nám chybí ubytovací kapacity u sjezdovek, což bude další plánovaná etapou rozvoje střediska.“

V průběhu sezóny experimentálně zavedli 8hodinový skipas, na který lze lyžovat po libovolných hodinových segmentech po celou zimu. Lyžařům poskytuje spoustu volnosti a prakticky jim dává ochutnat svobodu lyžování se sezónním skipasem – nemusí ráno do front k pokladnám, nemusí řešit typ zakoupeného lístku a doufat, že se strefí do počasí, podmínek a zalidněnosti, mohou si přijet i odjet kdy je napadne, aniž by měli pocit vyhozených peněz za neprolyžovaný denní lístek. Letos těchto flexibilních karet prodali 16 % z koláče grafu a nabízet je chtějí i v sezóně nově. Nebudu se divit, když se jejich odbyť zdvojí – či zvícenasobí.

Nešťastně pozdní start sezóny se projevil v neprodejnosti sezónek. Není divu, když naplno se areál rozjel až s počátkem února. (V Americe by v podobné situaci nejspíš už pohotově nabízeli sezónku 2015/16 s tím, že zbytek jara lze dolyžovat na ní. Teoreticky by tak darovali lyžaři jednu sezónu gratis, na druhou stranu by utržili své jisté peníze rok předem. A pojistili by si dva roky sekundárního utrácení zákazníka v ostatních provezech střediska, o jeho loajalitě nemluvě.)

Novinkou roku se možná stane rozhodnutí Plešivce připojit se pod společnou sezónku Czech Skipass; v tandemu s nadhledem sousedícím Klínovcem mohou vytvořit překvapivou poptávku po tomto novátorském produktu. Prakticky jakákoli aglomerace uvnitř dálnicemi spojených Prahy, Ústí, Drážďan, Chemnitz a Plzně se pro Plešivec s Klínovcem stává logickou cílovou oblastí k oslovení. Tou byla i kdykoli dřív, jenže spíš pro nárazové lyžaře než kované sezónkáře. Až sama zima ale ukáže, tak jako vždycky. Pokud tedy přijde včas, jak se sluší. Nezvaná rozhodně nebude.



JEDNOU ZE SILNÝCH STRÁNEK SKIAREÁLU PLEŠIVEC JE VELKORYSÁ ŠÍŘE SJEZDOVEK