

BON APPETIT!



PARK CITY, UTAH

FOTO: VAIL RESORTS

TOMU ŘÍKÁM POŽEHNÁNÍ V PŘESTROJENÍ: VINOU KRIZE SI GASTRO BRANŽE UTAHUJE ŠROUBY. V HORSKÝCH RESORTECH SE TAK ZAČÍNÁ JÍST RYCHLEJI, ZDRAVĚJI A VÝBĚROVĚJI.

TEXT: TOM ŘEPÍK

Dokonce i klaun Ronald McDonald zaznamenal, že efektivita jeho původně strohého fastfoodového modelu uvadá. Když si u něj dnes objednáte jeho odolatelnu zemi, prakticky všude už dostanete na výběr nějakou zdravější alternativu ke smaženým přílohám – přinejmenším ve formě několika druhů zeleninových nebo ovocných salátů. Podobné tendence se pomalu začínají prosazovat i v horách.

Gastro segment v lyžařských střediscích drží neslavný primát oblasti s obecně nejnižší úrovní zákaznické spokojenosti. Ta výlučně nesouvisí jen s vysokou cenou a/nebo nízkou kvalitou jídla a nápojů; nejcitlivějším problémem bývá hodnota, pro většinu lidí zahrnující úroveň nejen stravy, ale i zážitku v provozovně (atraktivita pro-

středí, přívětivost a rychlost obsluhy, předlidsnost atd.).

Vnímání hodnoty zásadně ovlivňuje nákupovací rozhodování lidí. Když posuzují koupit si skipas, ubytování, lyžařské lekce, oběd či cokoli jiného, v duchu posuzují hodnotu. Pokud se jim nezdá adekvátně vysoká, ztratí zájem. Neznamená to, že musí nutně zůstat o hladu – posoudí alternativu s pro ně příznivější hodnotou. Nají se dole ve městě, po cestě u pumpy, zabalí si doma jídlo do alobalu anebo odloží na tyčinkách z kapsy.

Když do hlasitě mlaskající Ameriky řízla před lety bankovní krize, vedle realit to v horských resortech nejvíc odnesla právě oblast stravování. Dokonce i v nemnoha střediscích, kde měli štěstí v neštěstí a prodeje skipasů jim příliš nepoklesly, gastro tržby šly dolů citelně, následovány ostatním retailovým prodejem. Významně vzrostl

počet lyžujících návštěvníků vozících si jídlo donesené z domova anebo volících rychlý hamburger místo objednávkového steaku. Obrat impulsivních položek jako pamlsků, kusového ovoce a ostatních drobností spadl ještě dramatictěji, často o polovinu i víc.

Když nouze učí housti

Skiareálové gastroprovozy na tuto svízelnou situaci reagovaly porůznu. Některé šly dolů s cenami v jídelním lístku, jiné se víc zaměřily na typ sortimentu „vezmi a běž“ ve výdejních oknech s výraznou slevou na konci dne. V 15:30 hod. se třeba začaly nabízet dvě pizzy (nebo jiný rychlý sortiment) za cenu jedné, aby se všechno beze zbytku vyprodalo. Dost celodenních lyžařů si tak zvyklo čekat s obědem až na půl čtvrtou; zda to bylo zejména na úkor regulérně v poledne obědvajících, anebo akce víc lákala

nové zákazníky, zůstalo otázkou pro každý konkrétní provoz.

Střediskové stravovny se naučily být kreativnější v nabídce a vystavování zboží. Naaranžovaly více POS (point of sale) displejů k pokladnám, nejžádanější pečivo začaly připravovat do ohřívacích troub, vytrénovaly svůj personál tyto položky aktivně nabízet (eufemismus pro tlačit). Nespolehat na pasivní výdej žádaného, ale proaktivně nastartovat prezentaci. Co oči nevidí, srdce a hlava nezatočí koupit.

Povážlivě dost lyžařů dál chápe stravování se ve střediscích jako nutné zlo; vesměs pesimisticky očekávají předražené, mizerné jídlo. Takovou tu nevábně přepálenou klobásu za stovku a vodou ředěnou snad i kofolu. Avšak cynismus stranou – každou ekonomicky pohnutou dobu může středisko pojmout jako svou šanci, jak zaběhlé vnímání zákazníků zkusit změnit.



Příležitostí k proměně se všude najde kopa. Přestat vzadu v kuchyni rozlévat kečup z plastového kontejneru z Makra do skleněných lahví Heinz by nemusel být špatný začátek. Soustředit se na jednoduché, početně okrájené, cenově dostupné menu, neopomíjet dětské. Přeorganizovat pohyb lidí provozem, optimalizovat plán se-

vanými před očima lidí z lokálně pečených housek, čerstvých příloh a na místě míchaných ingrediencí.

Levnější vailské provozy zavedly domácí polévky, velkorysý výběr čerstvého ovoce, smoothies a přírodní džusy místo dřív protežovaných energetických nápojů, začaly operovat na maximum místně dodávaných surovin. Vymyslely

tě před dekádu něco málo vidaného. Klasické lednice na nápoje vyměnili za otevřené chladicí boxy – odstraněním nutnosti otevírat dvířka se zřetelně zvedl impulsivní prodej z nich.

Téměř zgruntu se tak proměnila vailská mainstreamová gastro nabídka z – slovní hříčka náhodná – rozežrané doby před hospodář-

„Přilípnout gastro kupon ke skipasu znamená vyšší tržby v dané stravovně a současně i kultivuje zákaznicko vnímání hodnoty pobytu ve středisku.“

zení u stolů, zdokonalit chování a výkony personálu, zhýčkaného návaly hostů z dob hojnosti. Nebo jej i vyměnit za nadšenější. Máloco je v gastroprovozech lepším barometrem spokojenosti zákazníků než zaplněnost lokálu.

Příběh na talíři

Řada horských resortů začala vydávat různé gastro kupóny vázané na nákup skipasu. Přilípnout ústřížek ke skipasu obvykle znamená nejen vyšší tržby v dané stravovně, ale současně i ovlivňuje zákaznicko vnímání hodnoty celého pobytu ve středisku.

Po hypotečním krachu v roce 2008 podstoupili množství změn i v opulentním Vailu. Nabídli předplácenou gastro kartu s 20 % slevou (hodnota \$240 předprodávána za \$200) a oprávnili staromódní výdejní místa s levnými hamburgery, nově však připravo-

řadu zdravých alternativ k tradičním položkám – třeba bezlepková, vysokoproteinová nebo vitariánská menu. Nově odebírají čerstvé mořské produkty přímo z přístavu v Portlandu, denně na místě připravují čerstvé suši – ješ-

ským útlumem. Dny nasmažení kopce hamburgerů, jejich zabalení a narovnání do vysokoobrátkového výdejního stojanu jsou pryč. Znatelně se zvedla estetika servírovaných pokrmů; bezpochyby i z důvodů, kolik lidí – jimž osobně



WAFLE CABIN JE JEDNÍM Z NEJČASTĚJI VIDĚNÝCH MONOSORTIMENTNÍCH STÁNKŮ V AMERICKÝCH HORÁCH



STYLOVÁ GASTRO SCÉNA VAILSKÉHO STŘEDISKA BRECKENRIDGE

nerozumím – si každé jídlo nejdřív vyfotí a přesdílí svému světu přes socmédiu (a pak možná i zkonzumují). Krize naučila i tamní lowendovou scénu za-

nýbrž poskytnout nadstandardně kvalitní zážitek. Často ty nejdražší položky mohou představovat nejvyšší hodnotu v praktickém vnímání spotřebitelů.

tilým vinným lístkem a dopravou rolbou na místo za \$600. Vailská kapacita 30 lidí bývá vyprodána prakticky celou sezónou, rezervace je nutno dělat

„Většina z kiosků by měla benefitovat z nejspíš nejsilnější marketingové zbraně, jakou gastro branže zná: aroma.“

měřit se na kvalitní místní zdroje a prodávat jídlo s příběhem, koneckonců ne nepodobně, jako Vail prodává své lyžování. Zákazníci kvalitu rozpoznali, oblíbili si ji a zvykli očekávat. A jsou ochotni za ni platit.

Zlé časy? Zdražíme

Mnoho lidí otrocky zaměňuje hodnotu za láci. Což však bývají dvě odlišná, nezávislá a vzájemně se vylučující hlediska. Dobrá hodnota neznamená jen zlevnit všechno na dřevě rentability,

Není to nelogické; v noblesní restauraci s nutností rezervace budu očekávat jinou úroveň zážitku než v kafetérii.

Mluvě o drahých restauracích, nota bene těch vailských. Ač to na první vjem může působit paradoxně, ekonomická recese namotivovala nejedno středisko posoudit expanzi svých highendových gastronomických projektů. Ve Vailu i dalších koncernových resortech jsou populárním programem víkendové večere na vrcholu kopce při svitu luny; 5 chodů s uslech-

i víc než měsíc předem. Známy jev, že v krizi echt luxusní služby nepřestávají frčet.

Miň je víc

Úroveň stravování se stává čím dál významnější součástí uživatelského vjemu z návštěvy skiareálu. Už nestačí jen ohřát něco někde vzadu a podat přes pult; zákazník chce vidět, jak je jeho jídlo připravováno. Tyto dřív jen k haute cuisine příslušící trendy pronikají i do nejlidovějších provozů – pizza,

burgery, grilovaný sortiment – všechno, co lze, začíná dnes být připravováno zákazníkem na očích. Nadto, vůně z chystaného jídla probouzí chuťové buňky, v mrazu na sněhu o to víc. Podobně přitažlivě působí v blízkosti stolů umístěný jakýkoli otevřený (pod kontrolou držení) oheň – ať už v krbu, v koších, venkovním ohništi, anebo vycházející ze zakamuflovaných plynových hořáků, jak je to obvyklé třeba zrovna ve Vailu.

Čím hromadnější typ stravovny, tím zřetelnější je tendence dopřát zákazníkům co nejsvobodnější volbu ve formě samoobslužného výběru nápojů, salátů, dressingů, příloh atd. Zásadní důraz by měl být kladen na likvidaci front u kas (tzn. mít jich vždy dostatek otevřených) a potenciálních tlačenic ve zúžených průchodech provozoven. Nikdo se nechce zdrhnout v pomalé frontě, zatímco má hlad a dívá se na svou stydnoucí polévku.

Klasické bary zůstávají poprávu evergreenem horských středisek. Alkohol, místní piva, vína, džusy, smoothies, čaje, káva, těstoviny, tortily... existuje přešerel možností, co prodávat u baru. Lidé chtějí mít pocit výběru a vidět na své jídlo i nápoje ve fázi přípravy; bary jsou pro to optimální. Mnoho provozoven se v krizi nebaló výrazně osekát svůj sortiment; s obvyklou zkušeností, že méně, ale o to lepších (speciálnějších) voleb vede k vyšší návštěvnosti i tržbám.

Hladová okna

Na svazích i pod nimi roste trend výstavby samostatně stojících kiosků s obvykle jediným typem sortimentu, nabízející lyžařům rychlou šanci do něčeho kousnout s minimálním zdržením od sjíždění. V některých případech lyžaři ani nesundávají lyže.



FOTO: VAIL RESORTS



ADOLF IMBODEN S DOMÁCÍM US SKI TEAMEM

FOTO: ADOLF IMBODEN

Jedním z průkopníků tohoto konceptu „vezmi a běž“ je v Americe populární Waffel Cabin, expandující do lyžařských středisek posledních asi 15 let.

Přípuštěním nezávislých stánkařů (nejlíp koncesionářů prověřeného řetězce) do svých areálů docílují některá, zejména menší střediska variability ve své gastro nabídce za minimálního rizika. Nejde jen o finanční risk, ale i o kvalitu poskytovanou návštěvníkům – řadu specialit dokáže připravit líp a efektivněji na ně zaměřený prodejce než střediskový provoz. Ať už se to týká vaří,

koblih, moštů, sýrů, čepovaného piva, nebo třeba preclíků. Jde o návrat ke staromódnímu pravidlu klasického podnikání – pro nejlepší výsledek se má chodit k odborníkovi.

Tito nezávislí stánkaři by však měli nabízet sortiment natolik specifický, aby přímo nekonkuroval nabídkové tabuli střediskových provozů, nýbrž je vhodně doplňoval. Většina z takovýchto kiosků by měla benefitovat z nejspíš nejsilnější marketingové zbraně, jakou gastro branže zná: aroma. Zbraně mocné o to víc někde na svahu než v mumraji

U Adolfa jít slavní

Jsou vzácné jak drahokam v blátě, přesto jsou: zavedené podniky, kde nezávisle na časech a poměrech mají pořád plno. Jedním z takových je ikonický Adolph's restaurant v utahském Park City – místo, jež pravidelně už 30 let hostí hvězdy Světového poháru.

Nenápadnou nízkou budovu asi až kilometr od lanovek by šlo úplně snadno přehlédnout a minout, kdyby nebyla ověšená pestrobarevnými vlajkami lyžařských států. Její majitel pan Adolf Imboden si její zdánlivou zastrčenost pochvaluje – leží totiž na hlavní čtyřproudové výpadovce protínající město a má k dispozici velké parkoviště i prostor pro venkovní terasu. Uvnitř je celá vyzdobena relikviemi, jež tu s vděkem nechávají celebrity lyžařského sportu. A samozřejmě jejich podepsanými fotografiemi: nechybí Ted Ligety, Michaela Shiffrin, zpět v čase třeba Hermann Maier, Alberto Tomba, ale taky Dustin Hoffman nebo Robert Redford, oba vášniví lyžaři.

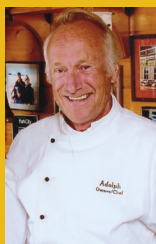
Adolf Imboden vyrostl v malebném švýcarském Interlaken, kde vypomáhal v rodinné restauraci. Jako správný Švýcar lyžoval a v 70. letech se živil jako soukromý lyžařský instruktor ve Svatém Mořici. Jedna z jeho amerických klientek doporučila Imbodena svému známému, jenž tehdy vedl středisko Park City. Imboden od něj obdržel nabídku pozice manažera gastro provozu, do Ameriky se odstěhoval a pracoval pro utahský resort tři roky, než si v centru Park City otevřel v roce 1974 vlastní restauraci. Tu pak ještě dvakrát stěhoval, než našel v devadesátých letech současnou polohu.

Měl štěstí na dobu: když se v roce 1985 stalo Park City pravidelnou štací SP, jeho podnik byl už dostatečně zavedený, věhlasný svými evropskými specialitami i známým majitelem. Když na konci devadesátých let vtrhl do města tehdejší enfant terrible bílého cirkusu Alberto Tomba, měl v kapse doporučení, kde že se mu dostane jeho milovaného obřího vídeňského řízku i přízně hostesek. Švýcarská i rakouská družstva se u něj už tři dekády pravidelně stravují.

Imboden rád vzpomíná na slavné doby Herminátora; časopisu Skiing History popsal, jak dvojnásobný olympijský vítěz Maier vydržel vzhůru do pozdní noci, aby druhý den na místním svahu vyhrál světák. Rakušané u něj bývali uvolnění, kdežto Švýcary drželo vedení zkrátka. Jednou si prý Hermann od Imbodena půjčil večer auto; druhý den ráno vzbudil restaurátéra telefonát od zuřícího rakouského trenéra, jestli neví, kde Maier je.

Vitální 72letý Adolf Imboden stále aktivně lyžuje, v létě bicykluje, potápí se i chodí po horách. Ve své slavné restauraci dál vaří jako šéfkuchař. V Park City se mezitím začínají dít věci. Středisko předloni získal mocný koncern Vail Resorts; od té doby ceny nemovitostí letí nahoru, ve městě se otevírají nóbl podniky a chystá se spousta nově vystavby. Stříbrovlasý Švýcar se ale žádné konkurence neobává. Ví, že jeho Adolph's zůstane stejně vyhledávanou adresou jako kdykoli předtím – nezávisle na časech a poměrech.

www.adolphsrestaurantparkcity.com



dole pod kopcem, kde se oděry slévají a kouzlo okamžiku voňavého zásahu je pryč.

Lokalita, lokalita, lokalita

Ani v případě stánků nepřestává platit tato tradiční mantra realitní branže. Monosortimentní kiosky dávají smysl zejména ve větších, rozlehlejších střediscích s více sjezdovkami na členitějším kopci, kde se lépe rozprostou po terénu a lyžaři tak nikdy nebudou příliš daleko od možnosti uspokojit své chutě.

V menších areálech bude vhodnější jeden či několik stánků umístit na úpatí svahu u chaty nebo hlavní restaurace, klidně na její terase poblíž vchodu, kdy budou lákat ke vstupu dovnitř. V takových situacích je zvláště důležité, aby nabízený sortiment nijak přímo nesoutěžil s jídelním menu uvnitř budovy, avšak současně pomohl odlehčit jeho provozu, než kdyby byla frekvencovaná stánková položka (hot dogy, vafle, svařák atp.) podávána uvnitř.

V těch nejmenších střediscích může být extra stánek nad rámec jediného stravovacího bodu dokonce nežádaným narušitelem, ředícím už tak omezenou návštěvnost hlavního provozu. V takových případech se ukazuje moudřejším prodávat kompletní sortiment uvnitř.

Nesmrtelný marketingový axiom

V jednom – tom nezákladnějším – ohledu se poskytování gastro služeb neliší od jakéhokoli jiného provozu ve středisku. Vždy je důležité vědět anebo poznat, kdo jsou zákazníci a co chtějí. Jejich touhy, chutě a vrtochy se mohou lišit oblast od oblasti a není záhodno je podceňovat. Protože na rozdíl od třeba skipasů, když jde o jídlo, zákazník má alternativu. Může si přinést svoje.

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



TOM ŘEPIK