

## CENOVÁ POLITIKA ZAHRANIČNÍCH AREÁLŮ

Snow - 21. 1. 2016

rubrika: MAG Byznys Zákulisí (nejen českého) horského byznysu - díl č. 43 - strana: 64 -

autor: VÍT MOUDRÝ

# CENOVÁ POLITIKA ZAHRANIČNÍCH AREÁLŮ



AČKOLIV JELYZOVÁNÍ NA FRANCOUZSKÝCH BÍLÝCH PLÁNÍCH LUXUSNÍ, DÍKY CENOVÉ POLITICE AREÁLŮ JE FINANČNĚ HODNĚ PŘIJATELNÉ

PONĚKUD JINAK NEŽ V DOMÁČÍCH AREÁLECH SE CENOVÁ POLITIKA VYVÍJELA V ZAHRANIČÍ A NENÍ ANI DIVU, ŽE V KAŽDÉ ALPSKÉ ZEMI PONĚKUD ODLIŠNĚ.

**A FOTO:** VÍT MOUDRÝ

**V** počátkách lyžování se o ucelené cenové politice alpských zemí, podobně jako u nás, nedalo hovořit. Za dob, kdy lyžaře vzhůru do hor vyvážely saně tažené koňmi, se dávalo kočmu drobné sprostné, protože služba byla často v rámci ubytování poskytována zdarma. Podobně to bylo i s prvními lyžařskými vleky. Víceméně formální poplatky platili pouze příchozí, kteří nebyli v dané lokalitě ubytováni. Na provoz se vlekařům skládali majitelé zájezdních hostinců, penzionů a hotelů. Jiné to bylo v tradičních, drahých horských centrech. Zde platilo jasné pravidlo, že se platí, a to hodně a úplně všechno. Tedy i lyžování. Toto pravidlo se až postupně začalo uplatňovat i všude jinde.

### Francie

V tradičních luxusních horských centrech jako Val d'Isère, Courchevel nebo Chamonix se platilo vždy za vše. A podobně jako dodnes v ČR, kdy si (zatím) nikdo nedovolí stanovit vyšší ceny za lyžování než má Spindlerův Mlýn, ani Francie nebyla v tomto ohledu výjimkou. Výši cen pro lyžaře neurčovala pouze a výhradně propočítaná návratnost toho či kterého technologického zařízení, ale i horní cenová hranice, kterou určovala právě luxusní horská

centra. Zlom v cenové politice nastal kolem roku 1960, kdy francouzská vláda, levicovější než v Rusku, přijala programy – tzv. Modrý program pro exponenciální rozvoj turistického ruchu u pobřeží a tzv. Bílý program, který měl stejné skokové řešit masovou návštěvnost francouzských, zejména Savojských Alp. A pěkně po soudružsku.

Prvním integrovaným horským centrem s masovou návštěvností se stalo dnes proslulé La Plagne. Už v 60. letech se tu pilně lyžovalo. Ale pouze a výhradně ve spodních patrech dnešního areálu. Lyžařské vleky i ubytování tehdy fungovaly v Montalbertu, Champagny, přes údolí ležícím Les Coches a kolem dalších vesniček ležících v nadmořské výšce 1 400 m n. m. Až sem tehdy vedly silnice, tady bývala konečná.

Francouzští plánovači zauvažovali a přišli na to, že je nejprve potřeba řešit dopravní infrastrukturu a investice jako vodovod, kanalizaci, elektřinu či plyn. Postavili a zainvestovali a přidali i první gigantické panelové sídliště v tehdy závratné nadmořské výšce kolem 2 000 m n. m.

Ruku v ruce s tím vzrostli ohromné peníze do vybudování sjezdových tratí, lanových drah a všeho potřebného kolem. Potom vše pronajali privátním společností. Ti neřešili, kolik ma-

jí splácet za lanovku nebo panelák. Museli totiž splácet a postupně i kupovat obojí a k tomu ještě státu platit poměrně vysoký nájem.

Přilehlé vesničky si muly ruce, jaký fajnový byznys jim skáče rovnou do kapes. Nicméně nově vybudovaný komplex byl tak obrovský, že se zde paradoxně lyžovalo i bydlo v souhrnu levněji než ve zmíněných malých vesničkách o dvě nadmořská patra níže.

Majitelé malých lyžařských areálků tak pod obrovským tlakem velkého souseda museli ne zdrazovat jízdné, jak si mylně malovali, ale naopak zlevňovat. Tím, že zlevňovali, ale neměli dostatek prostředků byt' na prostou reprodukci svých, již tehdy notně zastaralých vleků. Nátěž aby generovali investice třeba na krásnou, novou, rychlou a pohodlnou lanovku dráhu, na kterých se vozili statisíce lyžařů o údolí vedle.

Takže museli jednat s cenou dolů a ještě jim nastal odliv návštěvníků, kterým se nechtělo se unavovat na vlecích, když vedle mohli jezdit na převelice pohodlných lanovkách. Tehdy také „lyžařské masy“ nefešily, že bydlí v malých panelákových buňkách „první generace“.

Vesničky to ale nevzdávaly. Prvních deset let odolávaly obrovskému tlaku. Viděli však jasně, že budoucnost k nim

bude neúprosná. Postupně tak začaly své areálky pronajímat velké lanovkářské společnosti v La Plagne a kolem roku 1975 i prodávat. Nutno ještě podotknout, že konkurenci měli gigantickou nejenom v La Plagne přes kopec, ale i všude kolem. Tato ohromná lyžařská centra totiž vyrostla v letech 1960 až 1980 po celých Savojských Alpách. Dnes jich jsou nejméně dvě desítky.

Kolem roku 1990 bylo až na malé výjimky hotovo. Horní patra lyžařských center naprosto nekompromisně spolykala patra spodní. Nastala druhá etapa – lyžařského spojování horních pater se spodními. Současně s tím se postupně stavěly další a další ubytovací kapacity, druhé, třetí a dnes již sedmé či osmé generace.

Nakonec začala i etapa třetí, kdy se začala propojovat dříve samostatná velká horská centra. Postupně tak

vznikly megakomplexy jako Tři údolí, Espace Killy (Val d'Isère a Tignes), Portes du Soleil (Morzine – Avoriaz) a další. Ale ani to ještě nebyl konec.

Není to tak dlouho, co vznikl lyžařský gigantický komplex Paradiski, zahrnující oblast Les Arcs a La Plagne s těžko uvěřitelnou tabulkovou hodinovou přepravní kapacitou kolem 350 000 osob za hodinu. Tento komplex zahrnuje přes pět desítek dříve samostatných lyžařských areálů a areálků. Neskutečné.

Zdejší centrální cenová politika má přitom od 70. let jednoho jmenovatele. Nestanovuje se zde totiž podle obvyklých cenových vzorců, protože vše je naprosto „odsokočené“. Neskutečně masové. Pověstínou se zahrnutím takových souvislostí, které jsou u jiných evropských lyžařských areálů prakticky nepředstavitelné. Od toho potom generují cenu za lyžování.

Francouzi tak mají model, kdy dopředu zaplacený týdenní pobyt s lyžováním vyjde třeba i na 40 % pultové ceny skípasu. Gigantické množství lyžařů jim dává totiž tak ohromnou možnost akumulace kapitálu, že drobnost moc nefeší. Tak brutálně pojaté cenotvorbě menší areály a areálky prostě nemohly čelit, takže zejména v 90. letech minulého století i zanikaly.

Co se za ta léta ve zdejší cenotvorbě změnilo? Třeba to, že nedotknutelní se

stali dotknutelnými. Kupříkladu letošní denní skipass pro Tři údolí stojí 59 eur, tedy prakticky stejně jako ve dřívě cenově nedostupném, superluxusním a noblesou nadýchaném Chamonix. Zde dá dnes lyžař za časově shodný skipas 60 eur. To bylo ještě před třiceti lety naprosto nemyšlitelné.

### Rakousko

Ačkoliv byl tzv. Bílý program vymyšlen a postupně zrealizován ve Francii, stran cenotvorby skipasů byl postupně kopírován jak rakouskými lyžařskými centry, tak později italskými.

V době vzniku francouzských megakomplexů totiž začal obrovský odliv rakouských lyžařů právě za francouzským lyžováním s nekonečně bílými pláňmi a téměř výhradně pohodlnými sedačkovými či kabinovými lanovkami. Francie se spolu s masovostí skokové ohromně modernizovala.

To, že zejména rakouští lyžaři najednou mizeli do tehdy lyžařsky neznávané „zabožroutské“ Francie, byla pro v té době namyšlené rakouské horaly těžká rána a velká potupa. Vlastně si ani nedovedete představit jak velká.

## Prvním integrovaným horským centrem s masovou návštěvností se stalo dnes proslulé La Plagne.

I on mi to na řadě kongresů nepřítmo přiznával, ale od tématu honem, honem, co nejrychleji utíkal. Léta 1960 až 1980 pro ně byla skoro doba temna.

Díky kongresu Infratourist ve švýcarském St. Gallenu jsem se seznámil se spoluvůdrcem francouzského Bílého programu s panem Jean Pierrem Bouvierem. To od něj mám všechna ta moudra, souvislosti, detaily, zákulisí a zákoutí francouzského zázraku ve vesmíru lyžařského byznysu. A právě on mi o strašlivě depce rakouských horalů vyprávěl romány.

Rakousko se k celé věci nejprve nechtělo postavit. Natož tak gigantickým programem jako Francie. Nakonec ho ale život donutil. Kromě lyžařské potupy totiž plynuly do státní pokladny mnohem menší daně.

Irakouský stát nakonec přispěl k postupnému skupování menších lyžařských areálů téměř všemi. Přispěl hlavně změnou zákonů při vřepování potřebných pozemků, pomáhal se zaměstnaností i se vzděláním v horských regionech, jak už bylo v minulých dílech uvedeno.

Nakonec tak i v Rakousku, postupně, mnohem pomaleji a obtížněji,

vznikly po francouzském vzoru velké lyžařské oblasti jako Ski amadé, SkiWelt Wilder Kaiser Brixental nebo Saalbach Hinterglemm a celá řada dalších lyžařských „safarí“. Cenová politika se ale pětil jen od té francouzské výrazně lišila.

V Rakousku byly ceny prémiových resortů vždy vyšší než těch lokálních, menších. Takže po sloučení a pospojování lyžařských středisek do větších nebo dokonce do „megaareálů“ se cena jízdného nikdy nesnížila. Spíše tomu bylo naopak. Ti menší nemuseli zlevňovat jako ve Francii a dál si žili svým spokojeným životem. Nebyl na ně vyvíjen tak neúprosný cenový tlak jako ve Francii.

Další rakouskou cenovou specialitou je skutečnost, že s historicky prémiovými resorty se většinou cenově srovnaly ledovcové areály. A poslední rozdíl oproti francouzské praxi je minoritní podíl příjmů z „balíčkování“ cen ubytování – lyžování do jedné zvýhodněné ceny.

Je to dané zejména naprosto rozdílnou strukturou ubytovacích kapacit. Ve Francii drtivě převládají apartmá-

vání a pospojování blízkých lyžařských areálů a areálků různých majitelů. Ale jak to bývá, pokrok nezastaví. Nakonec k rozšiřování a spojování lyžařských areálů v Dolomitech také došlo, i když důvody byly jiné než ve Francii a Rakousku.

Tim prvním byl vznik velké společnosti Dolomiti Superski, která se ve francouzském modelu zhlédla. Nejprve začala nejrušněji cenově tlačit na menší areálky, postupně je začala zahrnovat do společného cenového systému, následně si je pronajímat a nakonec i kupovat.

Druhým důvodem byl jistý stupeň analfabetismu tamních údolí a hvozdu. Nebudete věřit, ale ještě v letech osmdesátých minulého století nemělo základní vzdělání přes 80 % horalů povětšinou žijících na samotách a vesničkách odlehlých údolí. V létě místní páslí dobytek, v zimě „vyrábějí“ děti. A proč by větší děti chodily, většinou daleko a složitě, do školy, když ke kravám, ovčím a kozám číst nepotřebují, že? To šlo jedním dechem od rodičů a dětí, které třeba do té školy chodilo, bylo ve vesnici a po samotách skoro

To vše vedlo i k větší industrializaci podhůří, vyšší potřebě vzdělané pracovní síly, čímž se kruh uzavíral. Dnes je analfabetismus (téměř) vymýcen. Každý nicméně ví, že stále existují zapadlá údolí, kde se pastevec i ve třetím tisíciletí stále podepíše pouze křížkem...

Samozřejmě, že se vše dotklo cenové politiky za lyžování. Ale jenom dočasně. Příznivé podmínky pro cenotvorbu, do níž se nezapočítávaly štědré finanční injekce, časem postupně zcela vyprchaly. Takže skoro plošně nejvyšší lyžařské ceny v Evropě i ve posledním desetiletí hezky potichoučku srovnaly s alpským okolím. Dokonce na dřívě neplacených parkovištích se dnes platí a platí se dokonce i ve skibusu – týdenní permice třeba v Corvè stála v prosinci 2015 ne nevýznamných 6 eur.

### Švýcarsko a Německo

Je to celkem jednoduché. Přesto, že jsou na švýcarských horách v plošném měřítku nejzastaralejší horské technologie, až na výjimky nenaleznete rozsáhlé „safarí“ komplexy, je ve zdejší cenové politice nekompromisně kontinuální. A to tak, že trvale nejdražší. Dokládá to letošní ceník prémiových horských center – Svatý Mořic 75 CHF, Davos 69 CHF anebo Adelboden 63 CHF. Menší střediska jsou sice menší, nicméně také – v přepočtu – kruté drahá.

Německo je stran sjezdového lyžování ve srovnání s ostatními alpskými zeměmi skoro popelkou. Dříve nejenom německá ikona luxusu proslulý Garmisch-Partenkirchen spí jako Růženka na nadýchaném obláčku dávné historie.

Drť jí nejenom nejisté a teplé zimy posledního desetiletí, ale i nájezdy tisíců ruských zbohatlíků. Ti sice stále rozhazují velké peníze plnými hrstmi, ale současně ze všech jejích pohybů i činů okapává neskutečně zupáctví, hluk a nevkus. Slavné Ga-Pa tak skoro ztratilo svou bývalou okázalou nabýskanou noblesu, klientelu i pověst. Dokazuje to i cena za denní lyžování, dostupné za 41 eur každému řidiči „U-bahnu“.

Co se dá od cenové politiky na evropských horách očekávat v budoucnu, bude tématem příštího dílu.

Je spoluzakladatel a dlouholetý jednatel českého lanovkářského svazu, v současnosti úspěšný podnikatel, cestovatel, fotograf a publicista.



VÍT MOUDRÝ

paradoxně vyvrhelem a kruté sklízelo všeobecný posměch.

To se samozřejmě nelíbilo tyrolské vládě severní Itálie. Když vznikla společnost Dolomiti Superski, brala to vláda skoro jako Boží požehnání. Přeci jenom k obsluze lanové dráhy, stroje na úpravu sjezdových tratí nebo k zásnžovacímu systému bylo vzdělání potřeba. A navíc – v době, kdy se ještě na zapadlých místech italských hor dělaly výhradně děti, tak zaměstnanci v začínajících lyžařských areálech vydělávali již velmi pěkně, do té doby zde zcela nevídané peníze!

Velký, ba gigantický rozvoj italských hor zejména v letech 1980 až 2000 z velké míry financoval stát a region. Nejenom Dolomiti Superski, ale i další společnosti dostávaly ohromné dotace, třeba až do výše 100 % investice!

Milify zejména do lanových technologií, zásnžovacích systémů a strojů na úpravu tratí. Samozřejmě italské provenience. Dodnes tak uvidíte kolem italských sjezdovek z 95 % italské lanovky Leitner, Graffer nebo Agudio a stroje na úpravu tratí Leitner nebo Prinoth.

## Co chtějí lyžaři? Úsporu, pohodlí, zábavu

MARKETING SALES MEDIA - 18. 1. 2016

rubrika: Věrnostní program - strana: 18 - autor: Bohuslav Bohuněk

# Co chtějí lyžaři? Úsporu, pohodlí, zábavu

**René Hroneš a Vladimír Šarafín se starají o věrnostní program GoPass, který loni zvítězil v mezinárodní soutěži The Loyalty Awards, a v rozhovoru vysvětlují, čím program láká české a slovenské lyžaře.**

Když se vrátím k loňské první sezoně fungování věrnostního systému ve Špindlerově Mlýně, kolik z celkového množství vydaných skipasů lidé začali aktivně používat v rámci loajaltního programu?

**RENÉ HRONEŠ (RH)** V loňské zimní sezoně jsme ve Špindlerově Mlýně zaznamenali 480 tisíc lyžařů a v programu máme zaregistrováno asi 30 tisíc z nich.

**VLADIMÍR ŠARAFÍN (VŠ)** Vývoj první sezony ve Špindlerově Mlýně přesně kopíroval vývoj první sezony v Tatrách, tedy pozvolný růst zájmu, a předpokládáme, že v tomto roce by stejně jako v minulosti v Tatrách mělo dojít ke skokovému růstu. Tam ve druhém roce došlo k růstu o čtyřnásobek. Podle mě je to i důsledek word of mouth efektu, který se začne projevovat až s odstupem.

**Jaká je základní filozofie programu GoPass? Pořídíte si permanentku, a když už ji máte, tak si ji aktivujete jako věrnostní kartu, sbíráte další věrnostní body a za ně v místě pobytu nakupujete výhodně ostatní zboží a služby? Je to tak?**

**VŠ** GoPass je postaven na myšlence zjednodušení celého procesu nákupu permanentky, protože si ho lze objednat on-line, a vyhnout se tak frontám. Druhým pilířem je cenová výhoda a třetí pilíř představuje zábava. Zábava má charakter on-line porovnávání lyžařských výkonů s ostatními. Slevy mají jak charakter přímého zvýhodnění při on-line pořízení karty, tak sbírání bodů a jejich uplatnění při cenově zvýhodněném nákupu u partnerů.

**RH** Třeba zde v nabídce baru rovnou vidíte dvě cenovky – jedna za plnou cenu, druhá s cenovým zvýhodněním GoPass (rozhovor probíhal v lyžařském Quattro baru ve Špindlerově Mlýně, pozn. red.). Ceny se liší dost zásadně, takže klient okamžitě vidí jasnou výhodu.

**A mimochodem, pokud lidé čerpají nějakou slevu v restauraci, co je tím top produktem? Kafe?**

**RH** Pivo a čaj.

**VŠ** Když jsme GoPass zavedli v Tatrách a dali na něj zvýhodněnou nabídku na pivo, tak navzdory tomu, že se vlastně jedná o letní produkt, nám obrovsky narostly jeho prodeje.

**30**

**tisíc lyžařů se ve Špindlerově Mlýně zaregistrovalo do programu GoPass během první sezony**

**Kolik subjektů je nyní, ve druhém roce fungování, podobným způsobem do programu zapojeno?**

**RH** V tuhle chvíli je pokryt lyžařský areál, tzn. samozřejmě prodej skipasů a všechny restaurace, après-ski bary, obchody a půjčovny, které sami provozujeme. Ale postupně se do spolupráce snažíme zapojit různými formami další subjekty. Mezi nimi jsou to třeba místní hoteliéři. Ti od letoška mohou svým klientům připravit skipasy rovnou na polštář, pochopitelně klienti tímto způsobem dostanou nejvýhodnější cenu, a navíc nemusí stát ráno u pokladny pro nákup permanentky. Vedle toho se snažíme, aby se na bídky a čerpání bodů odehrávaly i mimo lyžařský areál – v místních restauracích, diskotékách apod. Zde je to trochu běh na delší trať, ale už nyní jsou ve Špindlu podniky, kde klient může dostat třeba 10% slevu z celého účtu apod. Nyní je do projektu zapojeno pětáctičtyřicet subjektů.

**Nárůst zapojených partnerů postupuje podobně jako nárůst počtu klientů?**

**VŠ** Na Slovensku jsme měli v prvním roce asi 40 spolupracujících subjektů, dnes jich je 250. I ve Špindlerově Mlýně jich bude výrazně přibývat.

**Ptám se proto, že pokusy o nějaký společný projekt vznikaly v minulosti např. i v nedaleké Peci pod Sněžkou, ale když jsem se bavil s místními, měli různé důvody, proč se nezapojit. Hlavně měli pocit, že na nich chce někdo vydělat.**

**RH** Ve Špindlu se hoteliéři po našem příchodu obávali, že díky našemu působení také na Slovensku chceme zdejší klienty přetáhnout do Tater, ale postupně ze všeho, co tu děláme, a z našich investic, pochopili, že tomu tak není.

**VŠ** Při startu loňské sezony jsme sami netušili, jak to bude s výměnou české a slovenské klientely, na základě dat ale můžu říci, že loni více slovenských klientů dorazilo do Čech než českých na Slovensko.

**Jsou spolupracující subjekty nějak rozčleněny? Máte vypracovány nějaké dílčí byznysmodely spolupráce?**

**VŠ** V případě spolupráce s hoteliéři přinášíme klientům komfort, kdy přicházejí rovnou k turniketům. Hotel je zároveň z naší strany bonifikovaný za takto poskytování



**Vladimír Šarafin (vlevo) a René Hroneš** na základě slovenské zkušenosti věří, že věrnostní program GoPass by měl ve Spindlerově Mlýně letos výrazně expandovat.

FOTO ARCHIV MSM

servis, resp. skipasy nakupuje za velkoobchodní ceny a je na jeho uvážení, zda si cenový rozdíl ponechá, nebo poskytne jako bonus klientům.

**Jaké formy spolupráce nastavujete s ostatními subjekty, třeba s obchody a restauracemi? Náklady leží podobně jako při spolupráci s hotely na vaší straně, nebo naopak vy jste ti, kdo přivádí zákazníky, takže si nechává zaplatit?**

**RH** Protože přímo v areálu nemáme žádnou večerní zábavu, snažíme se spolupracovat třeba s diskotékami apod. Technicky je to náročné, protože musíme propojit náš systém GoPass se systémy podniku, což s sebou nese finanční náklady, které je třeba přifadit, a stejně tak je nutné určit, kdo do systému přináší víc a kdo méně. V tomto případě neexistuje jeden univerzální model.

**Jak moc se lyžaři zajímají o zábavnou složku, tedy sledování svých lyžařských výkonů díky záznamům čipové karty?**

**vš** Je to novinka, která byla poprvé nasazena loni na Slovensku a letos ji uvádíme i ve Spindlerově Mlýně. Když jsme ji uváděli, tak jsme netušili, jak na ni budou lidé reagovat, ale setkala se s obrovským úspěchem, kdy

**„Zhruba 25 % skipasů jsme loni prodali on-line. Pro srovnání v některých velkých rakouských střediscích, které nabízejí on-line prodej, je tento podíl jen 3–4 %.“**

možnost sledovat své sportovní aktivity využilo přes 10 tisíc klientů. Věřím, že letos se zapojí alespoň 30 tisíc lidí.

**Jsou s GoPassem spojeny i nějaké další necenové výhody?**

**RH** Nabízíme třeba přednostní nebo zvýhodněné parkování na místech, kde běžný návštěvník svůj vůz normálně neodstaví. Jedná se o místa v těsné blízkosti lanovek apod.

**Díky čipu máte dokonalý přehled o pohybu i využívání karet. Jak se získanými daty dále pracujete?**

**RH** Přehled o klientech, který máme, nám je umožňuje dělit do různých skupin – poznáme, kdo si přijel hlavně zalyžovat, kdo tráví kromě lyžování i čas v restauraci atd. Podle toho pak připravujeme i cílenou komunikaci prostřednictvím newsletterů. Zvýhodnění se může týkat třeba lyžování,

konzumace v aprés-ski baru nebo dalších nákupů. Jedna z hlavních věcí, proč celý GoPass a na něj navázanou newsletterovou komunikaci provozujeme, je přivést k nám klienty opakovaně.

**Na Slovensku díky čtyřleté historii už musíte vidět i dlouhodobou loajalitu a návratnost klientely. Jak se to tedy daří?**

**vš** Dá se říct, že 10 % je vracející se minimum, ale velké množství klientů nejzdí každý rok, vracejí se po třech čtyřech letech.

**S jakou frekvencí klienty obesíláte?**

**RH** Newslettery vydáváme každý týden, přičemž každému chodí individuálně přizpůsobená nabídka. Stejně tak frekvence zasílání je závislá na typu klienta.

**vš** Sledujeme třeba i to, jak často newslettery klient otevírá – jestliže je otevírá každý týden, tak tuto frekvenci zachováváme, v opačném případě ji snižujeme.

**RH** Nabídky posíláme také podle toho, jak se vyvíjí návštěvnost, a tedy i tržby. Třeba v době jarních prázdnin s velkým množstvím lidí není třeba dělat další podporu s pomocí cenových akcí, ale spíše se snažíme o cross-selling ostatních služeb. Naopak na leden, kdy bývají asi tři „mrtvé“ týdny, máme

nachystanu řadu nabídek a diskontních cen, abychom snížili výkyv v návštěvnosti.

#### Cílení a individualizace newsletterů probíhá automaticky, nebo je za vším člověk?

**vš** Je to poloautomatické. Sběr informací probíhá automaticky, přičemž vidíme například, že se jedná o jednodenního klienta, týdenního, víkendového apod. Tyto základní kategorie dále rozebereme podle ostatních návyků v oblasti gastro, nákupů, využívání lyžařských škol apod.

#### Kolik skupin máte, resp. kolik individualizovaných nabídek odesíláte?

**vš** Když to vezmu za celý GoPass, tak jsme za uplynulý rok distribuovali 4 tisíce rozličných nabídek. Na začátku sezony odchází otvírací kampaň, která má jednotnou hlavičku a dále individualizovanou nabídku.

#### Newsletter je váš hlavní nástroj komunikace s lyžaři, nebo využíváte např. i SMS marketing, který se k lokálnímu charakteru přímo nabízí?

**RH** O SMS komunikaci – třeba o odeslání zprávy typu „Stavte se na oběd, probíhá happy hours“ se právě nyní bavíme a testujeme ji.

#### Velkým tématem v marketingu volnočasových aktivit jsou rodiny s dětmi. Pracuje s tím i váš program?

**vš** Tuhle potřebu dobře vnímáme, takže celá rodina může mít jedno společné GoPass konto, zároveň máme i speciální rodinné nabídky.

#### Cílíte i na jiné propojené skupiny návštěvníků?

**vš** Zatím ne, zatím míváme na individuálního klienta. Ale je to směr, kterým se do budoucna také chceme vydat, tedy mít řešení např. pro korporátní klientelu a jiné skupiny.

#### Pokud jsem GoPassem nepolibený, jakým způsobem ke mně doputují první informace, že ve středisku funguje jakýsi loajaltní program?

**RH** Pokud se ubytujete v hotelu, tak asi od hoteliéra. Pokud přijдете na pokladnu, tak ke skipasu, resp. GoPassu dostanete leták. Logo GoPass uvidíte na různých místech areálu nebo v provozovnách, kde je personál také instruován, aby se při každé platbě ptal na GoPass. Takové množství podnětů už vás nejspíš donutí, abyste se blíže začal zajímat o to, co to ten GoPass vlastně je.

#### Jaký je poměr prodeje na pokladně vs. on-line?

**vš** Zhruba 25 % skipasů jsme loni prodali on-line. Pro srovnání v některých velkých rakouských střediscích, které nabízejí on-line prodej, je tento podíl jen 3-4 %.



#### René Hroneš

**Působí jako obchodní a marketingový ředitel Ski areálu Špindlerův Mlýn, který GoPass zavedl v loňské zimní sezoně.**



#### Vladimír Šarafin

**Působí ve společnosti Tatry Mountain Resorts jako business development manažer pro věrnostní program GoPass.**

#### Proč se podle vás v Alpách nedaří výrazně navýšit on-line prodej, a tedy ani zavést účinně nějaký takový program, jako je GoPass?

**vš** My jsme spojili v jeden celek prodej, zábavu, doplňkové služby, komunikaci a informace o středisku. Pokud je vše zabaleno pod jednu značku, klient to vnímá úplně jinak, než když nabízejte jenom on-line prodej skipasu.

#### Celou dobu jsme se bavili v zimě o zimě. Je řešení funkční i mimo lyžařskou sezonu?

**RH** Ano, máme celou řadu letních aktivit a celé léto ve Špindlerově Mlýně probíhá i komunikace. V létě se GoPass týká kromě jízdenek na lanovky také např. naučných stezek, půjčovny terénních tříkolek pro jízdu po sjezdovce, dětských hřišť, půjčovny loděk a padle boardů na zdejší labské přehradě apod.

## CO JE GOPASS

Věrnostní program GoPass navrhla před čtyřmi lety pro společnost Tatry Mountain Resorts česko-slovenská poradenská firma Pricewise. Firma Tatry Mountain Resorts provozuje jak slovenská horská a turistická střediska, tak se stará o provoz tuzemského areálu Špindlerův Mlýn. Věrnostní program neposkytuje pouze tradiční slevy, ale je postaven na celé sérii cenových, necenových i čistě emočních benefitů. Program loni vyhrál mezinárodní soutěž The Loyalty Awards. Jeho provozovatelé se přitom v přihlášce odvolávali na 100 tisíc uživatelů programu a 5% nárůst tržeb. Od loňského roku funguje GoPass také ve Špindlerově Mlýně.

#### Liší se letní a zimní klientela, nebo na využití GoPassů vidíte průnik?

**RH** Dá se říct, že se jedná o úplně jiné lidi, resp. konverze ze zimních karet do letních byla minimální. Nyní uvidíme, jestli se naopak v zimě podaří přivést letní klientelu.

**vš** Slovenská zkušenost je ale taková, že je jen malé procento těch, kteří přijíždějí v létě i v zimě.

#### Jaké jsou představy o dalším rozvoji GoPassu?

**RH** Příští rok by se měl GoPass rozšířit do našich nových středisek v Polsku a možná i do dalších v rámci Čech i Slovenska. Chtěli bychom, aby klienti zkusili právě i další střediska. Třeba na Slovensku máme zaregistrováno 7 tisíc českých klientů, kteří to mají blíž do Špindlu než do Tater, takže se logicky nabízí, aby vyzkoušeli i lyžování v Čechách.

**vš** Ve slovenských rezortech nyní zavádíme mobilní aplikaci, s jejíž pomocí lze nakupovat na jedno kliknutí, jsou zde dostupné veškeré informace o středisku, o nákupech apod. Nápadů na další rozvoj je přitom bezpočet. Cestu dalšího rozvoje ukazuje třeba prodej letenek, který dnes probíhá prakticky pouze on-line.

#### Kolik si tedy myslíte, že byste nakonec mohli prodávat on-line skipasů?

**vš** V nejbližších letech bychom chtěli prodávat 40-50 % skipasů on-line a v návaznosti na tuto kritickou masu bychom chtěli vytvářet cílenou cenovou nabídku, podobně jako letecké společnosti stanovují ceny podle vytiženosti letů.

#### Máte nějaké zajímavé momenty z fungování celého systému, něco, co jste třeba nečekali?

**vš** Napadá mě národnost klientely a její chování. Třeba Slováci se hodně zaměřují na bezpečnost, pořizují si helmy a další ochranné prvky a tímto směrem jdou i naše nabídky.

**RH** Letos zavádíme zmíněnou aplikaci pro poměrování lyžařských výkonů Ski Challenge, kterou jsme loni testovali. Oslavili jsme tehdy zhruba 50 lidí, kteří měli nejvíc nalyžováno, jimž jsme oznámili, kolik toho odjezdili a také kolik má nalyžováno ten nejlepší. Bylo neskutečné sledovat, co se následně začalo dít v boji o skleněnou lyžařskou trofej – lyžovali téměř každý den, jen aby se vzájemně předháněli.