

LA COMPETITIVITAT EN LES ESTACIONS D'ESQUÍ: TENDÈNCIES

Ferran Goya Rodríguez de Castro
SEMSA - Av. Fiter i Rossell 4 bis Escaldes-Engordany
fgoya@enginyers.ad

INTRODUCCIÓ

El present estudi té per objecte l'anàlisi dels reptes empresarials als quals s'enfronten les estacions d'esquí en el moment d'encarar el segle XXI.

En poc més de 70 anys - el primer telefèric construït especialment per als esquiadors, el de Rochebrune a Megève, fou inaugurat el 1934 - les estacions d'esquí han fet un recorregut que altres activitats econòmiques han trigat segles en fer: el de passar d'una economia bàsicament recol·lectora a uns - incipients - models de gestió empresarial integrada de la qualitat, del medi ambient i de la seguretat.

UN MERCAT MADUR

L'observació de l'evolució de les estacions d'esports d'hivern els darrers anys ens indica que estem davant un mercat madur amb una forta tendència cap a l'estabilització de les visites d'esquiadors a nivell global.

Segons l'estudi de France Neige International publicat al número 175 de la revista Amenagement & Montagne els 4.000 centres d'esquí que hi ha al món es reparteixen els 380 milions de dies d'esquí anyals que consumeixen prop de 100 milions d'esquiadors.

País	Dies d'esquí en milions
França	57,6
Àustria	56,0
USA	52,2
Japó	52,0
Itàlia	37,0
Suïssa	17,0
Canadà	17,0
Espanya	5,2
Noruega	4,0
Eslovàquia	3,9
Andorra	2,6
Alemanya	2,2

(dades referents a la temporada 2000-2001)

Els darrers 10 anys és palpable un estancament dels mercats americà i europeu malgrat l'eclosió dels visitants de l'antiga URSS, principalment Rússia i Ucraïna i els daltabaixos dels mercats japonès i de Corea del Sud.

Les causes de l'estancament de nombre d'esquiadors estan lligades a factors climàtics, demogràfics.

L'impacte de l'escalfament es fa notar a les estacions de mitja muntanya, les que tenen la base de sortida a la cota 1600-1700 m. En aquestes estacions es retarda el començament de la temporada i s'avança la fi.

Fins ara, el pal·liatiu de la innivació artificial ha contrarestat d'una manera satisfactòria aquest impacte però al preu d'un increment significatiu dels costos d'explotació: la neu era abans un bé gratuït, "que queia del cel" ara és un factor productiu amb un cost econòmic, energètic i ambiental significatiu dins l'estructura de costos de l'estació d'esports d'hivern. Per aquesta raó, malgrat que avui totes les estacions necessiten - en grau variable - de l'ajuda de la neu artificial, les estacions ubicades a cotes més altes disposen d'una renda de situació enfront a les estacions més baixes.

Nogensmenys, les estacions d'altitud acaben ressentint-se de la penúria de neu que pateixen a la fi de la temporada les estacions situades a cotes més baixes; a partir de la tercera setmana de març la demanda cau en picat, independentment dels gruixos de neu disponibles i totes les estacions han de tancar si és que no volen funcionar amb pèrdues.

L'increment de la població en termes absoluts no té un efecte clarament positiu en la taxa de sortides a les estacions d'esports d'hivern. Segons un estudi prospectiu realitzat per BIPE INSEE a França per al període 1995-2015, mentre que la població total augmentaria en 4,5 milions, la franja d'edat inferior als 50 anys disminuiria en 2,1 milions. Com sigui que aquesta franja d'edat és la que més consumeix el producte esquí, la "taxa de sortides" a la neu dels francesos evolucionaria segons l'estudi esmentat del 10,3 % l'any 1995 a l'11,3 % l'any 2015; incrementant-se la quota dels més de 50 anys fins al 20% del total de practicants (al 95 eren el 8%).

La reducció del temps de treball i les jubilacions anticipades són elements que juguen en aquest desplaçament dels practicants cap a la franja dels de més edat.

LA GLOBALITZACIÓ ARRIBA AL MERCAT DE L'ESQUÍ

A més a més, aquest estancament es produeix en un context mundial en el qual les millores en les comunicacions, la unificació monetària amb l'euro i la informació disponible en temps real a través de les noves tecnologies, ha ampliat l'espai geogràfic en el qual es desenvolupa la competència. Ni les fronteres, ni la distància són ara obstacles per a decidir el destí d'un client potencial que disposa de 4 o 5 dies de lleure. L'increment de les possibilitats de mobilitat de l'usuari la super-varietat de l'oferta han capgirat els antics comportaments de fidelitat a una estació o a una regió i es comencen a dibuixar entre la clientela unes pautes de *zapping*, en un escenari de forta competència entre operadors.

El sistema d'intermediació, de marketing de les estacions està canviant d'una manera accelerada, no és gens estrany trobar a Internet subhastes de les places disponibles per a la propera setmana que no s'han aconseguit vendre prèviament. És cert que la clientela sensible a aquestes noves formes de venda és encara minoritària i molt específica, mentre que la gran majoria dels clients ha de planejar de la forma tradicional les seves vacances a la neu; però els departaments comercials de les estacions d'esquí no poden ignorar el pes relativament important - i amb tendència creixent - dels clients amb possibilitat d'improvisar uns dies de vacances durant la temporada baixa.

Però les estacions d'esquí no han de suportar solament la competència d'altres estacions; els parcs temàtics són uns rivals a tenir en compte en el futur. Als EUA la freqüentació dels parcs (> 170 milions de visites) triplica la de les estacions d'esquí.

A més a més no hem d'oblidar la competència d'altres viatges durant l'hivern a destins llunyans de sol i platja.

La dura competència actual, es planteja en la nostra zona més propera en un context de preus mitjans molt baixos si els comparem amb els practicats en uns països que alguns volen prendre com a model a seguir (USA, Canadà). Segons el dossier elaborat per Anne Veyret i Bruno Jalabert al número d'abril-maig 2004 de la revista "Montagne Leaders" el preu mig del "forfait" diari varia entre els següents valors:

País	Preu mig forfait (€)
USA	31,19
Japó	30,23
Suïssa	29,82
Austràlia	29,79
Alemanya	17,66
Noruega	15,13
Nova Zelanda	14,67
Finlàndia	14,55
França	13,89
Àustria	13,29
Andorra	12,97
Xile	5,47

No especifiquen els autors ni la temporada a la que es refereixen, ni el càlcul en el qual es basen i notem certa incoherència amb altres fonts disponibles. Segons l'enquesta anyal que fa la mateixa revista a les estacions d'esquí franceses el preu mig obtingut al dividir el total de la xifra de negocis pel nombre de jornades és de 17,52 € per a la temporada 2001-2002. Manca la dada sobre Espanya que ha d'estar una mica per sota a la del grup França, Àustria i Andorra. Tanmateix, el quadre pot servir per a orientar-nos sobre un ordre de grandària en els preus de la jornada d'esquí i són un indicador de l'estret marge de maniobra que permeten els preus del forfait a França, Àustria, Espanya o Andorra.

La resposta a la competència no pot, doncs, basar-se en una lluita genèrica de preus. El camí ha de ser un altre.

LES ADAPTACIONS EMPRESARIALS

Tot això succeeix en un sector tradicionalment propens a plantejar els assumptes en termes tècnics - de "cables i politges"- mentre que, invariablement, subestimava els aspectes de gestió, la formació del personal i marketing.

Aquest fet s'agreuja si tenim en compte l'oferta atomitzada de serveis que proposa - en el nostre àmbit geogràfic - una estació d'esquí clàssica: l'allotjament, el transport a pistes, el forfait, les classes d'esquí, el lloguer de material i altres serveis complementaris són comercialitzats per diferents operadors amb un grau de cooperació entre ells molt baix o inexistent.

En conseqüència, l'adaptació de les estacions d'esquí s'està fent en diverses direccions:

En un primer nivell, les empreses més dinàmiques s'han incorporat al tren de la modernització i de la innovació entesa com un equilibri assenyat entre la utilització del territori, les inversions en equipaments, la millora de la gestió interna, la formació del personal i una orientació decidida al client. Aquest equilibri implica necessàriament una tria,

una definició d'un projecte estratègic adaptat a les capacitats "territorials-ambientals", urbanístiques i financeres de l'empresa.

En paral·lel, assistim a processos de concentració d'empreses, unes vegades horitzontals, altres verticals com els *resorts* en els quals una societat gestiona una part decisiva dels serveis d'allotjament, restauració i lleure. En alguns casos la concentració es fa amb dominis esquiables adjacents i connexionats molt adaptats al client que gaudeix d'una bona forma física i que necessita recórrer més espai; altres vegades la concentració es fa amb dominis dispersos, allunyats entre si, però que permeten a les societats matriu gaudir d'avantatges estructurals, econòmics i de qualitat.

Algunes de les xifres de les concentracions empresarials més rellevants es reflecteixen a la taula següent:

Empresa	Número d'estacions	Esquiadors-dia ¹	Ingressos en M€
Compagnie des Alpes	12	9,0 milions	260
Intrawest	11	7,0 "	480
Vail Resorts	5	4,6 "	525
America Ski Company	7	5,0 "	208
Sofival	4	3,8 "	78

En altres casos les empreses adopten formes més flexibles de cooperació, amb la creació d'una "marca" comú que permeti accedir a clientele més allunyades, amb assignació de recursos importants per a marketing i una política comú de gestió de qualitat.

Altra de les reaccions empresarials a l'estancament del mercat ha estat la diversificació de les activitats. El model d'estació amb l'esquí alpí com a única activitat es pot donar per acabat. Assistim, per un costat, a la integració de nous components d'oferta al marge de la tradició dels esports d'hivern (senderisme, raquetes, SPA, BTT, etc.). A les estacions més dinàmiques s'implementen experiències temàtiques; a més a més, es concreten objectius quantitatius i qualitatius per a la temporada d'estiu. És cert que aquesta diversificació comporta un risc de pèrdua de la identitat de muntanya per a caure en una mena de *disneyficació*.

Subsisteix però, en el nostre àmbit geogràfic, una dispersió de la comercialització dels productes i serveis inclòs els més genèrics (remuntadors i allotjament), moltes vegades són els operadors tercers els que elaboren i comercialitzen els "paquets" turístics.

QUIN FUTUR PER A LES ESTACIONS PETITES?

La competència pot ser destructiva per a les petites estacions. Són elles les que més necessiten desenvolupar les seves capacitats d'innovació, de creativitat. Innovació en productes i en serveis; però també han de saber innovar en l'administració d'opcions estratègiques de les organitzacions, amb criteris empresarials i institucionals (aliances i associacions; canals de distribució i integració; transferències de tecnologia; gestió de la cartera d'activitats, recerca de la complementarietat, etc.).

Han de saber no deixar-se enlluernar per les solucions, les inversions de prestigi o els esquemes de les grans estacions. En lloc d'actuar per mimetisme, han de posar en valor els

¹ dades 2002-2003

seus punts forts: autenticitat, humanisme, cultura, gastronomia, etcètera, tot i utilitzant les noves tecnologies per a promoure i vendre els seus productes.

En quant a la clientela aquestes estacions petites i mitjanes han concentrat l'esforç en consolidar els seus mercats *nínxols*:

- El mercat de l'esquí de dia o "d'anada i tornada" molt condicionat encara per la proximitat i accessos, i que depèn estretament de la proximitat de les aglomeracions urbanes emissores.
- La clientela captiva, propietaris de segones residències, passes de temporada, etc.
- Una clientela "específica": s'ha de fer una reflexió sobre com respondre amb imatge i qualitat a aquesta clientela que no busca una pràctica intensiva, sinó més bé repòs, autenticitat, paisatge preservat, però també bon servei, bones prestacions (no solament desnivell) i preus en relació a les prestacions (no als equipaments).

A les estacions petites i mitjanes, el tret més sovint expressat per la clientela és el de la petitesa del domini. Cal aprofundir el coneixement de la clientela per a saber si és una idea autònoma o l'efecte d'una mena de "pensament únic", propagat per la forta penetració publicitària dels grans dominis.

La resposta fixa dels equips directius a aquesta opinió, va en la direcció de l'extensió de la xarxa de remuntadors mecànics: fins a on es pugui físicament.

Aquesta és una estratègia amb risc perquè:

1. En un mercat madur la situació competitiva de l'estació no millora per aquest tipus d'actuació; el domini esquiable resta sempre limitat enfront els grans dominis i els impactes ambientals provocats per aquestes ampliacions poden "passar factura" cara a la clientela més específica que cerca el contacte amb la natura més que els quilòmetres recorreguts.
2. És causa de greus desequilibris en el compte d'explotació. Impedeix la renovació de la xarxa existent. Acapara els recursos financers que podrien destinar-se a millores de l'entorn urbà, acollida, comercialització, etc.
3. Els llocs verges a equipar no solen ser els més favorables.

Per això, en la meua opinió les petites i mitjanes estacions han de prioritzar la renovació del parc existent i dedicar més recursos a la comercialització i la comunicació per tal de:

- Definir una imatge lo més diferenciada possible de la competència, en lloc d'imitar-la mimèticament.
- Elaborar i comercialitzar uns productes coherents amb la imatge definida i amb les expectatives de la clientela.

Per altra banda la supervivència de les petites i mitjanes estacions depèn molt de la seva capacitat en compartir recursos i projectes amb altres estacions veïnes, preservant-hi la seva personalitat.

Com a conclusió general podem dir que, també en el sector de les estacions d'esquí, és d'aplicació l'afirmació de Josep Maria Vila, Director General d'Indra: "ens trobem en un moment en què cal menys ferro i més coneixement" (N205 *fulls dels enginyers*).