

The



Universität St.Gallen



MASARYKOVA UNIVERZITA  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA



Management II: Vyvojove trendy soudobeho managementu

Praxe sitoveho usporadani a managementu v oblasti cestovniho ruchu ve Svycarsku na prikladu regionu Oberengadin/St.Moritz

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

Jaromir Mazel  
[mirek.mazel@unisg.ch](mailto:mirek.mazel@unisg.ch)



1967 Gymnasium Lerchova, Brno

1968 Svycarsko

2003 MU DSP

## Dispozice

1. Nekolik cisel pro srovnani hospodarstvi
2. Charakteristika branze
3. Charakteristika sektoru horskych drah
4. Region Oberengadin / St. Moritz
5. Sitove usporadani
6. Vyzva pro management
7. Shrnuti
8. Diskuse



## Dispozice

1. Nekolik cisel pro srovnani hospodarstvi
2. Charakteristika branze
3. Charakteristika sektoru horskych drah
4. Region Oberengadin / St. Moritz
5. Sitove usporadani
6. Vyzva pro management
7. Shrnuti
8. Diskuse



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

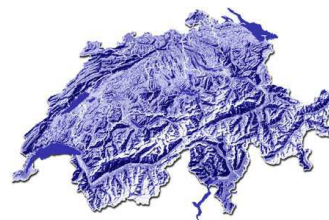
## Vzdalenost

Zürich – Brno: ca. 1'000 km



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Basic facts



**Land area [1000 km<sup>2</sup>]**

**41.0**

**79.0**

**Population [millions]**

**7.44**

**10.20**

**Languages**

**4**

**1**

**Foreigners ratio [%]**

**26**

**<5**

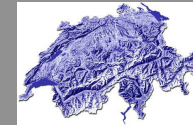
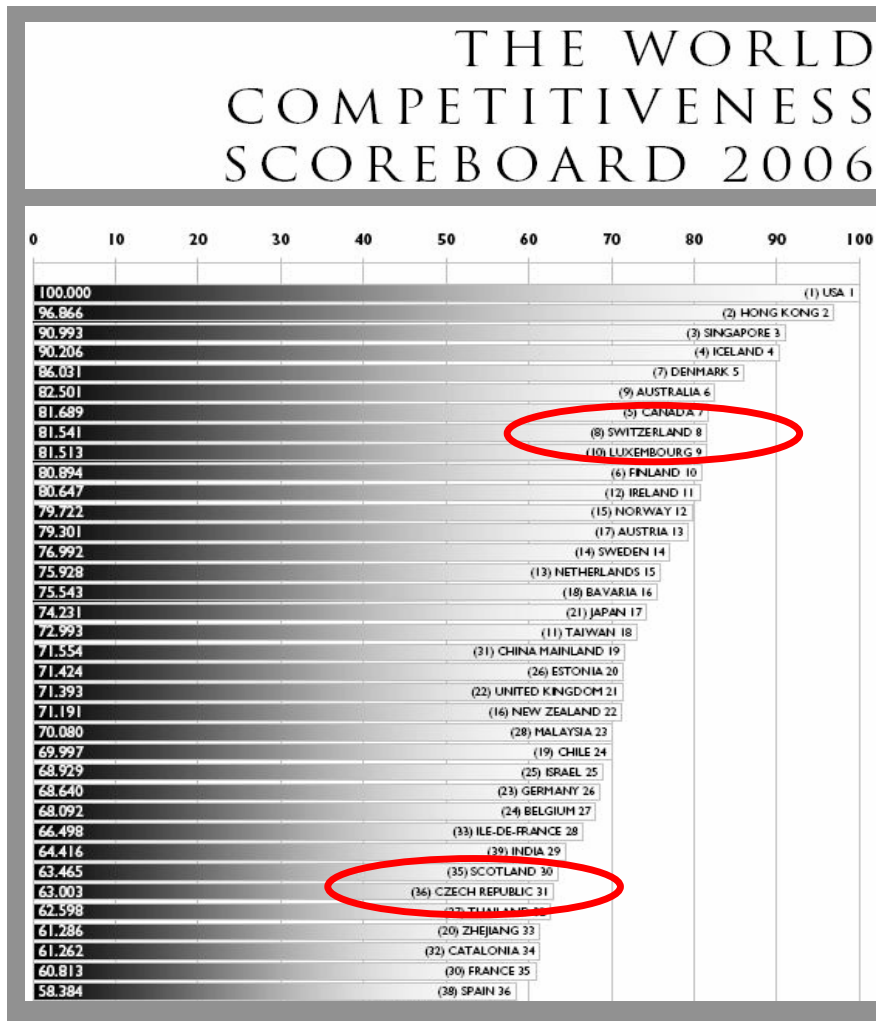
**Democracy**

**direct**

**parliament**

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Narodohospodarske ukazatele (II)



26

25

ECONOMIC PERFORMANCE



11

34

BUSINESS EFFICIENCY



8

34

GOVERNMENT EFFICIENCY



4

29

INFRASTRUCTURE

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Exkurs 1.1: Narodohospodarske ukazatele

### **Hrubý domácí produkt (HDP)** (ekonomická síla)

celková peněžní hodnota finálních statků a služeb vyrobených během určitého období **na území daného státu** ať již tuzemskými občany nebo podniky nebo zahraničními subjekty.

### **HDP / počet obyvatel zeme** (ekonomická úroveň)

### **Platební bilance**

vyjadřuje peněžní hodnotu všech ekonomických transakcí mezi zemí a ostatními zeměmi v průběhu daného období.

### **Obchodní bilance**

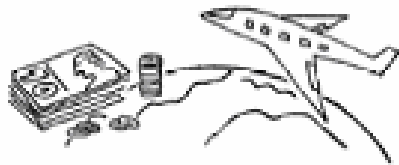
je rozhodující položkou běžného účtu platební bilance. Odráží pohyb statků a služeb ze země a do země.

Stádia vývoje platební bilance v jednotlivých zemích odpovídají postupné přeměně mladé dlužnické země na zralou věřitelskou zemi.





# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu



## ECONOMIC PERFORMANCE



**+ Youth unemployment**

3

41

**+ GDP / capita**

5

35

**- GDP growth / capita**

50

11

**- Cost-of-living Index**

58

40

25

7

**+ Export of goods ratio**

5

8

**+ Trade to GDP ratio**

3

41

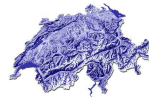
**- Youth unemployment**

8

50

**- Investments stocks abroad**

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu



## BUSINESS EFFICIENCY

- + Value on stock market**
- + Finance skills**
- Management salary**
- Services costs**

1

36

2

40

51

10

59

12

51

10

**+ Management salary**

59

12

**+ Services costs**

23

46

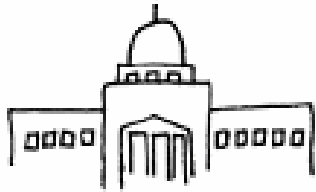
**- Credibility of managers**

7

57

**- Stock markets**

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu



## GOVERNMENT EFFICIENCY



**+ Country credit rating**

1

35

**+ Tax evasion**

2

27

**- Price control**

31

12

**- Government subsidies**

55

59

17

1

**+ Investment incentives**

8

7

**+ Social cohesion**

14

55

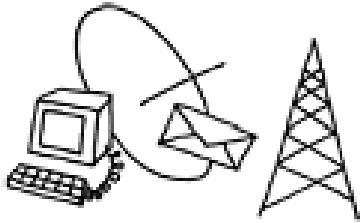
**- Employer's social security**

55

59

**- Government subsidies**

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu



## INFRASTRUCTURE

**+ Nobel prizes / capita**

1

14

**+ Language skills**

2

32

**- Electricity costs**

39

36

**- Mobil telephone costs**

55

33

4

5

**+ Medical assistance**

30

6

**+ Mobile telephone subscribers**

29

44

**- Computers in use**

24

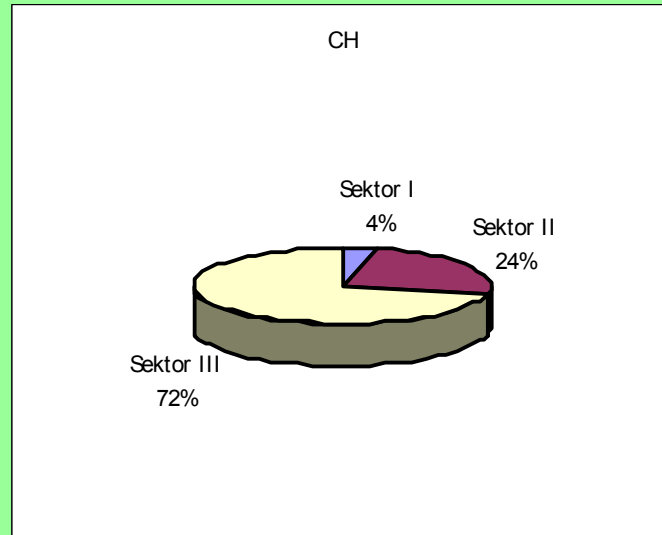
49

**- Higher education achievements**

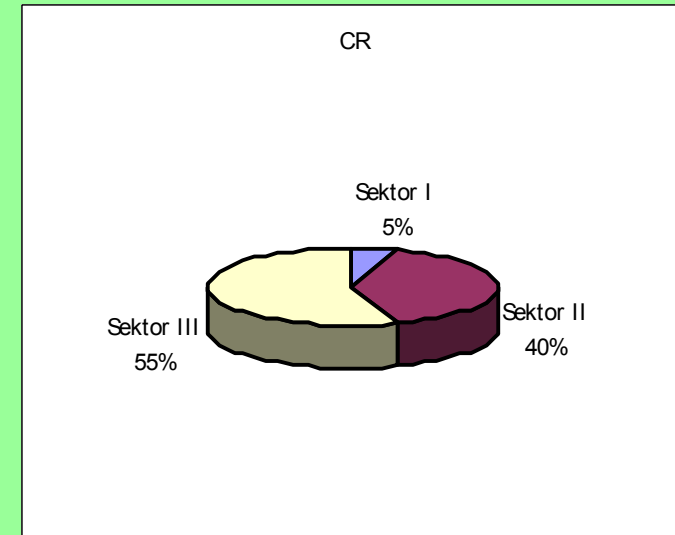


# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Exkurs 1.2: Narodohospodarske sektory



BfS, 2004

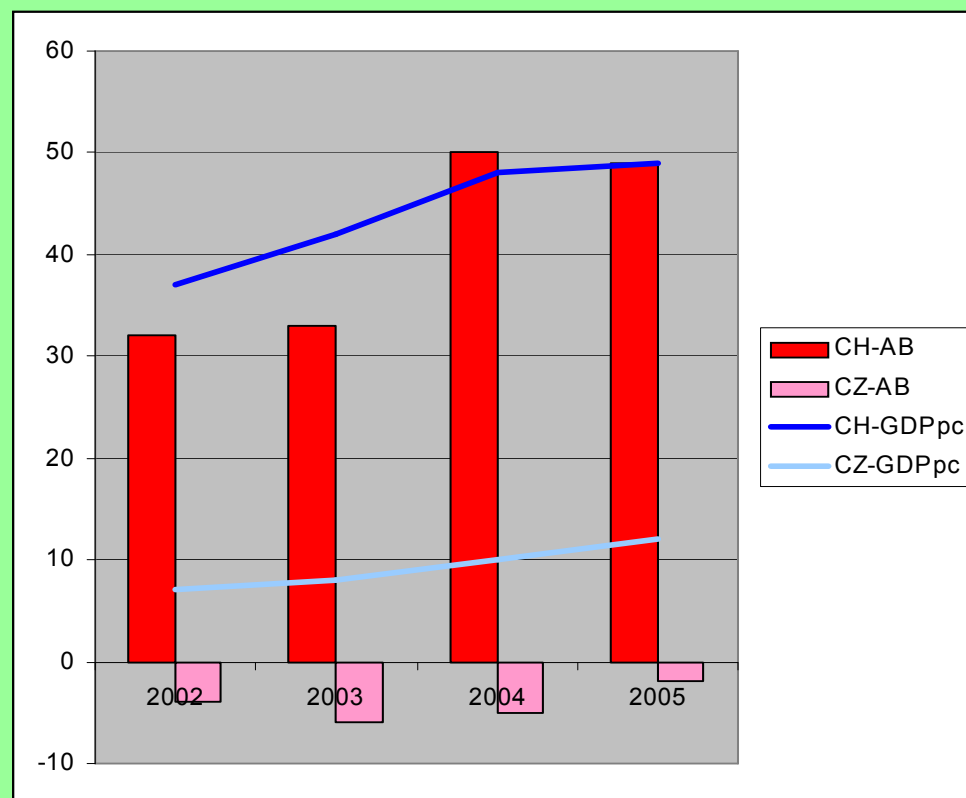


CNB, 2004

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Exkurs 1.3: Narodohospodarske ukazatele

Current Account Balance [Mio USD], GDP per capita [1000 USD]



### Current Account Balance (obchodni bilance)

Export < Import

AB < 0

deficit

rostouci dluznicky  
stat

Export > Import

AB > 0

surplus

zraly veritelsky  
stat

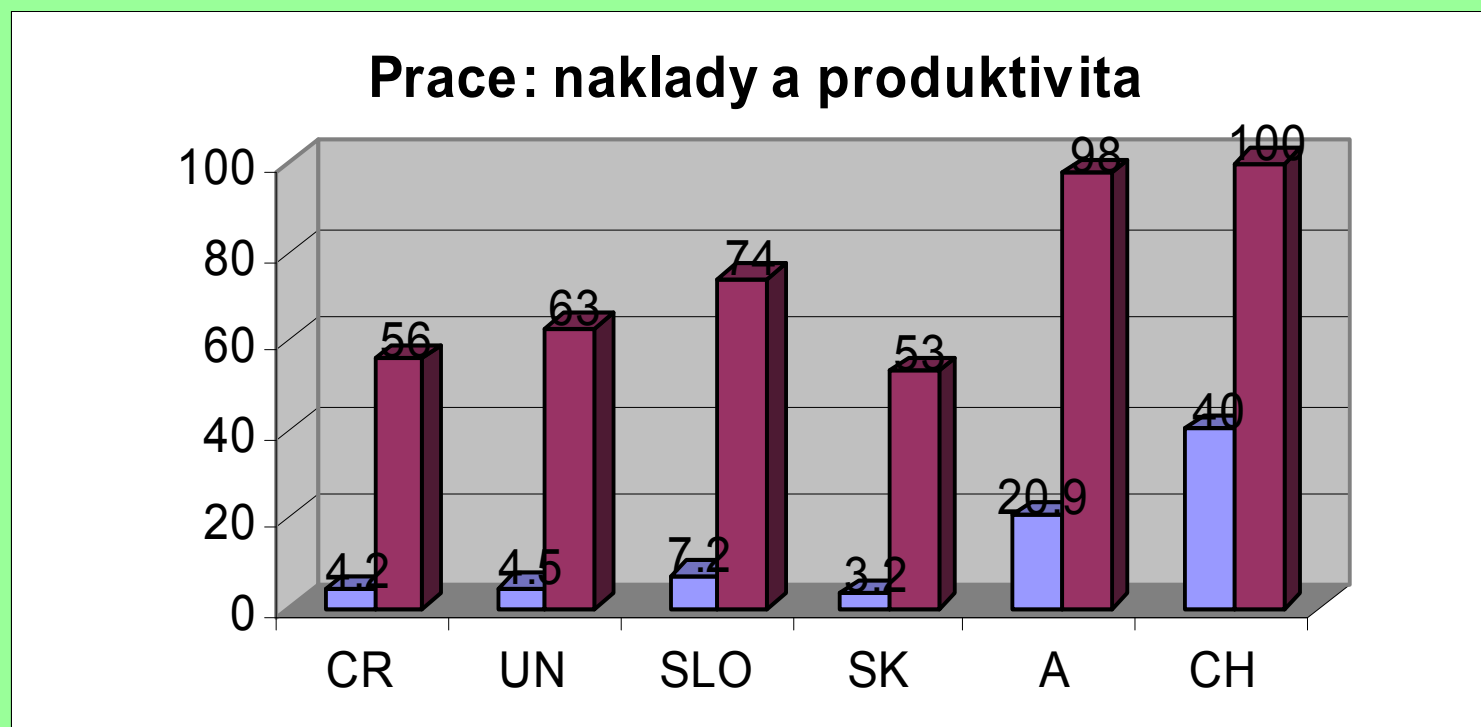
### GDP per capita

(ekonomicka, zivotni uroven)



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Exkurs 1.3: Narodohospodarske ukazatele



EU: W. Chini, 2004; CH: MMA 2005

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu



## Summary



- ramcove podminky
- financni zazemi

- „vlak“ EU
- faze rustu



- „izolace“ mimo EU
- cenova uroven
- nasycene trhy, stagnace

- smluvni a pravni nejistota
- nezabehle procesy (improvizace)
- vykonnost statni administrace





## Dispozice

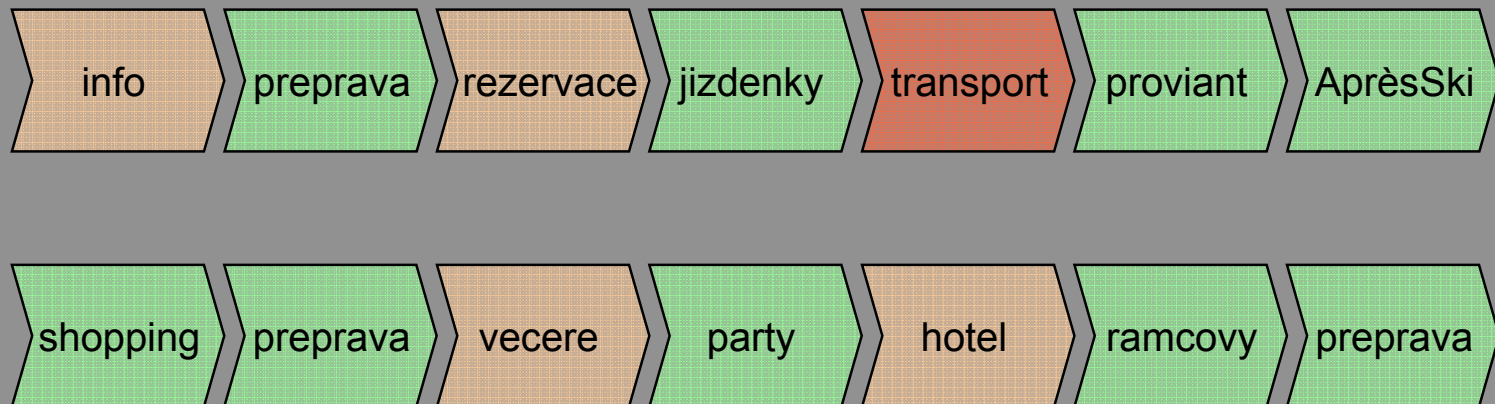
1. Nekolik cisel pro srovnani hospodarstvi
- 2. Charakteristika branze**
3. Postaveni cestovniho ruchu ve Svycarsku
4. Region Oberengadin / St. Moritz
5. Sitove usporadani
6. Vyzva pro management
7. Shrnuti
8. Diskuse



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Charakteristika branze

### Retezec (zimniho) turistickeho „konzumu“



prime

#### prime (klasicke) „vyrobky“ a sluzby

- horske drahy
- ubytovani
- pohostinstvi
- cestovni kancelare

neprime

#### neprime „vyrobky“ a sluzby

- verejna doprava
- obchod drobnym zbozím
- energeticke zavody
- komunikacni zarizeni
- kultura, sport, zabava

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Charakteristika branze

**Cestovni ruch** ohraneni poptavkou  
(turisticky konzum se zobrazuje v ucetnictvi ruznych hospodarskych odvetvi)

**„Kazdy podnik potrebuje jasny prehled o tom, jak je struktura jeho zakazniku spojena se ziskem.“**

Narodni ucetnictvi vede pro potreby cestovniho ruchu tzv. satelitni konto „Tourismus Schweiz“.

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Charakteristika branže

### Pridana hodnota dle odvetvi

(Turisticky indikovaná pridana hodnota na BIP: 3.4%)



### Zamestnanost dle odvetvi

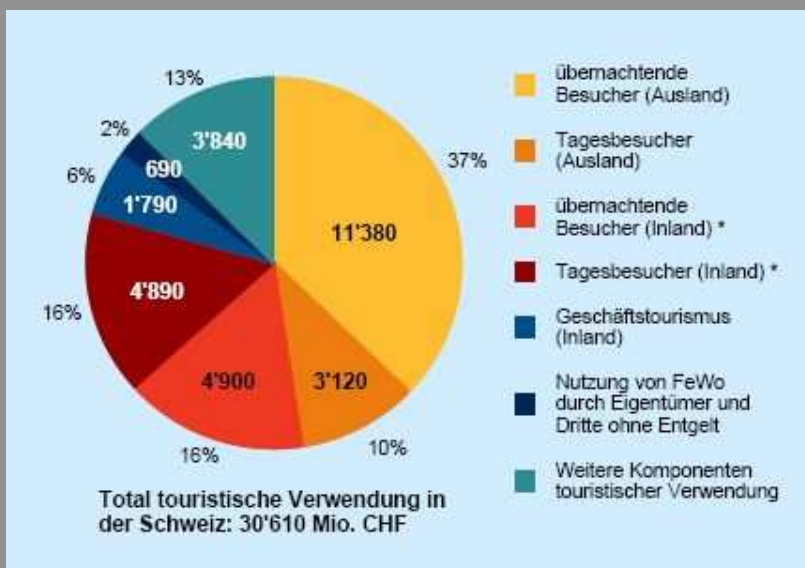
(Podíl cestovniho ruchu na celkove zamestnanosti: 5.2%)



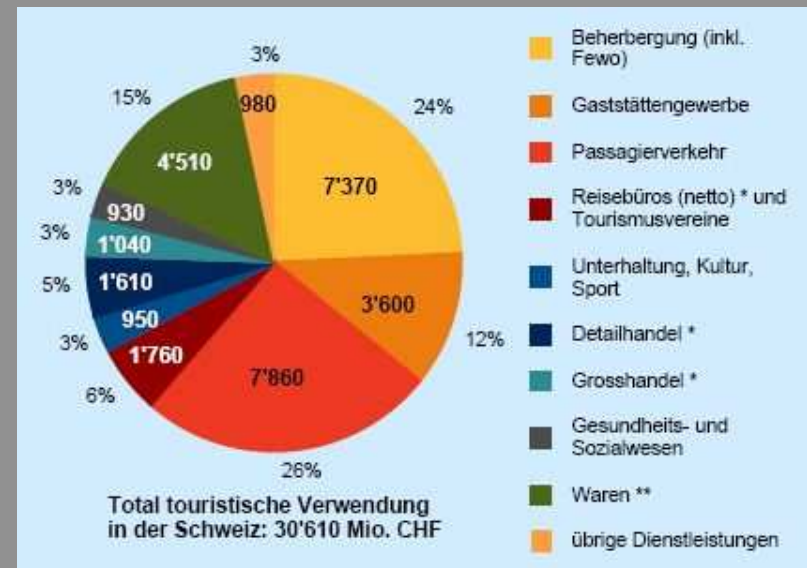
# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Charakteristika branže

**Poptavka dle druhu turistiky**  
 (Jake vykony turiste konzumuji?)



**Poptavka dle kategorie vydaju**  
 (Za co turiste vydavaji penize?)

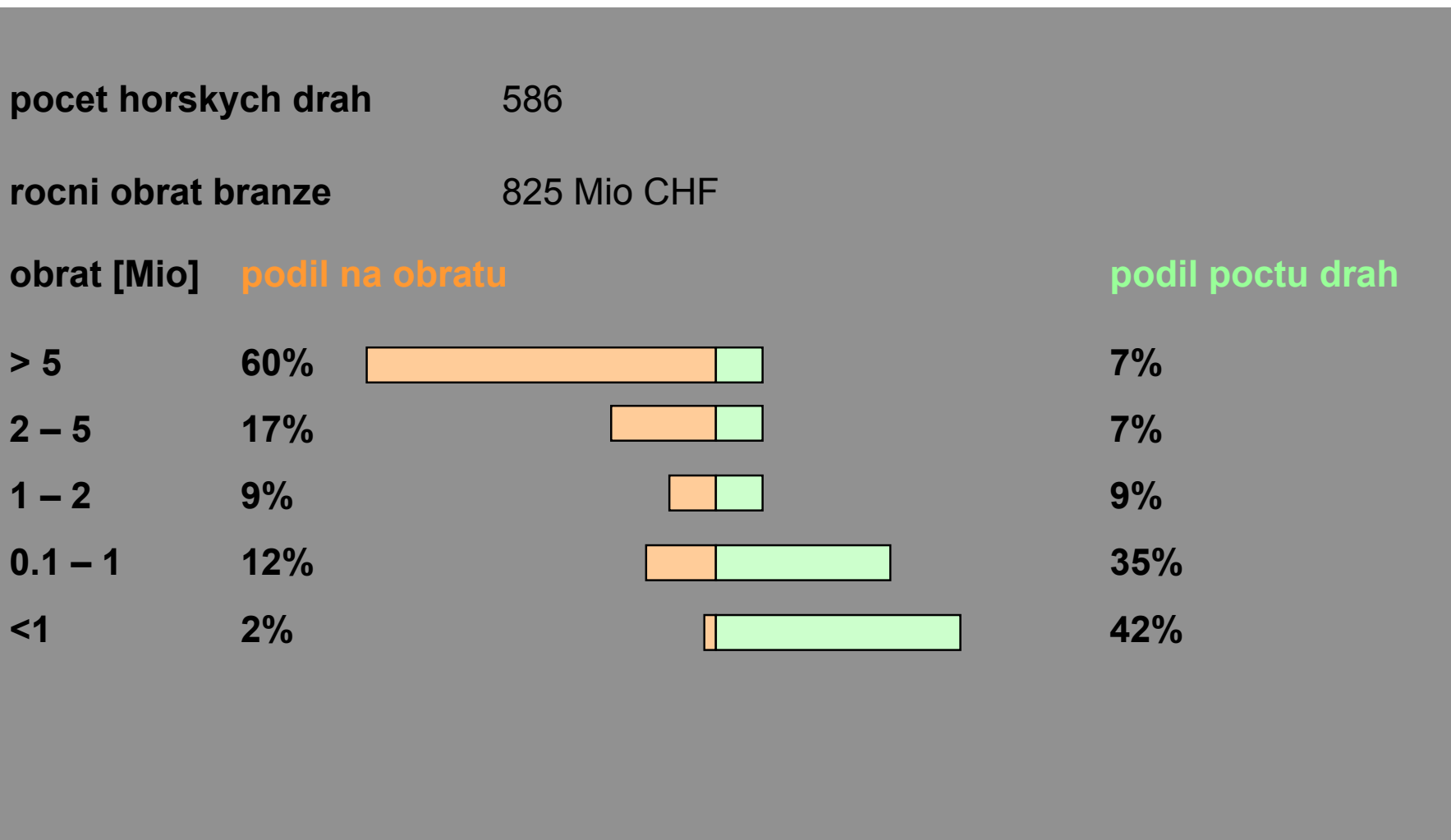


## Dispozice

1. Nekolik cisel pro srovnani hospodarstvi
2. Charakteristika branze
- 3. Sektor horskych drah**
4. Region Oberengadin / St. Moritz
5. Sitove usporadani
6. Vyzva pro management
7. Shrnuti
8. Diskuse

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Sektor horskych drah



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Sektor horskych drah

- **asymetricke sezony** 60%-80% obratu v zimnim obdobi
- **uspech a klima** zavislost na pocasi a snehovych podminkach
  - pravidlo 100 dni pro investice
  - rezervy 3 zimy po sobe bez snehu
- **uspech a zamestnanci** sezonalni vykyvy a externi zamestnanci (kompetence vs. flexibilita)
- **kultura podnikani** lokalni podnikatele odmitaji cizi investory
- **pravni postaveni** docasne povoleni, kazdorocni kontroly
- **chapani managementu** lokalni zakotveni, politicka vypocitavost misto strategickeho programu, kompetence a profesionality





## Dispozice

1. Nekolik cisel pro srovnani hospodarstvi
2. Charakteristika branze
3. Sektor horskych drah
4. **Region Oberengadin / St. Moritz**
5. Sitove usporadani
6. Vyzva pro management
7. Shrnuti
8. Diskuse

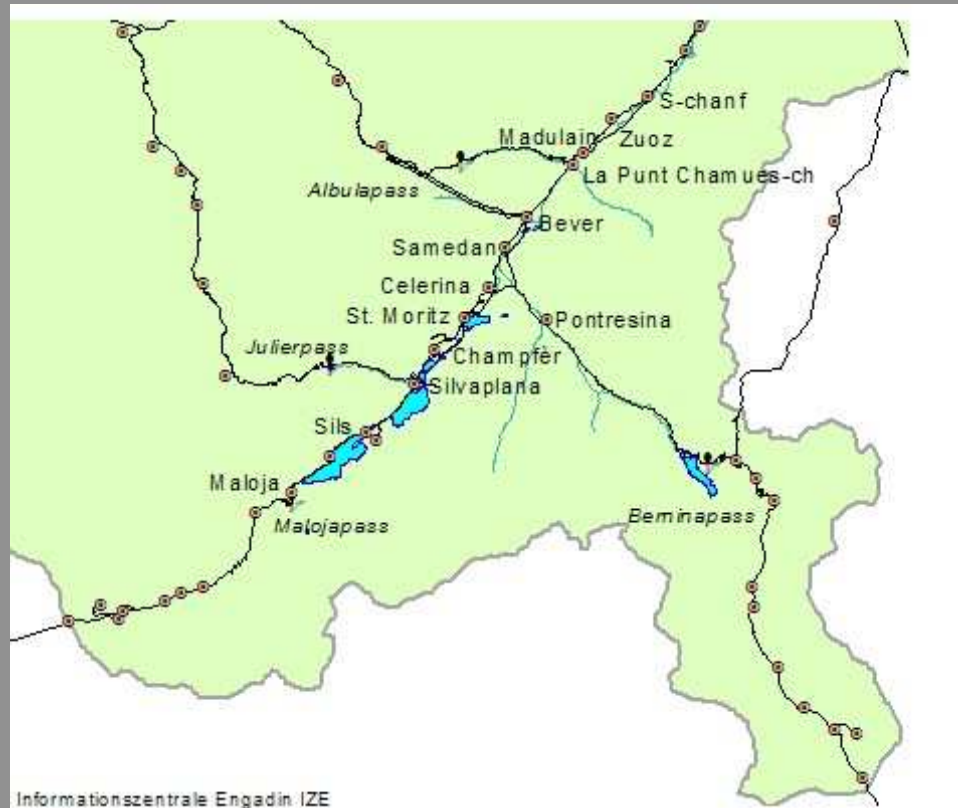
# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

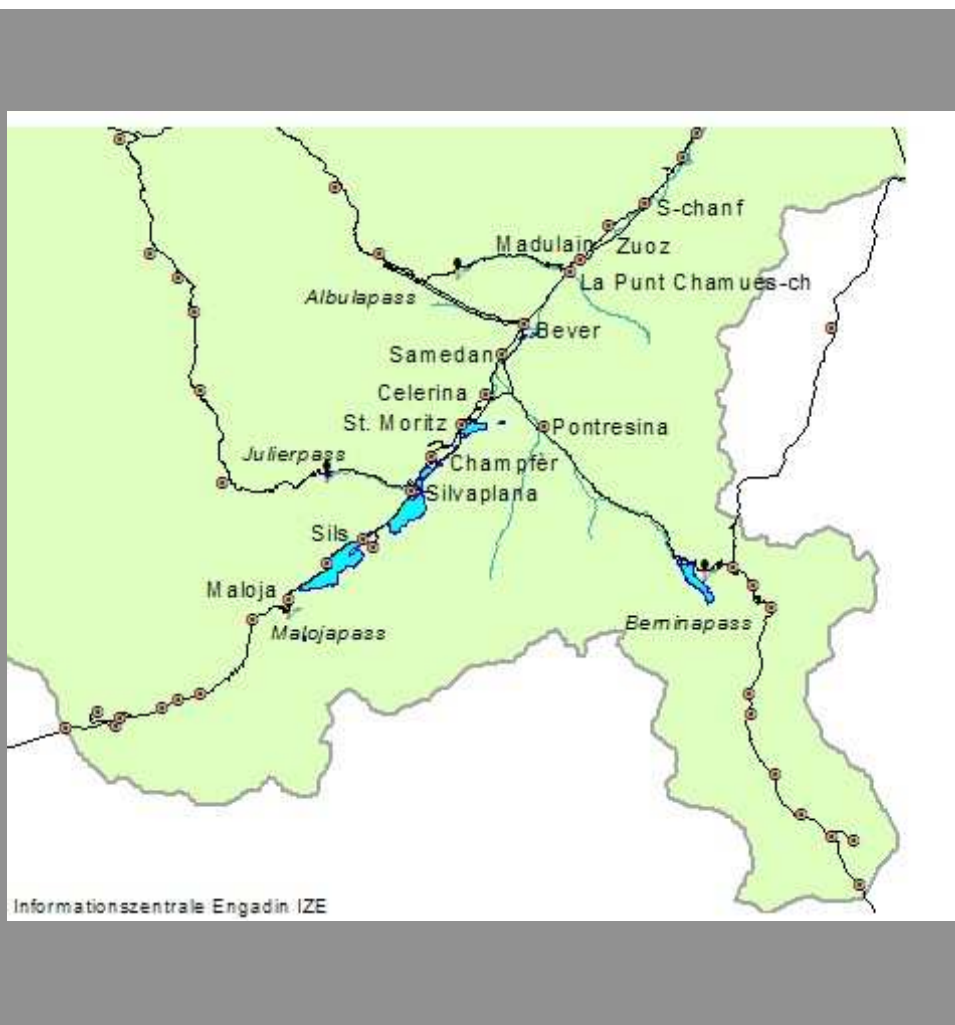
## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz



Maloja  
Sils  
Silvaplana  
St. Moritz  
Celerina  
Pontresina  
Samedan  
Zuoz  
Zernez  
Scuol

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz



### Svycarsko

silnice prusmyk

Julier

Albula

Flüela

vlak tunel

Albula

Veraina

### Italie

silnice prusmyk

Maloja

Bernina

Ofen

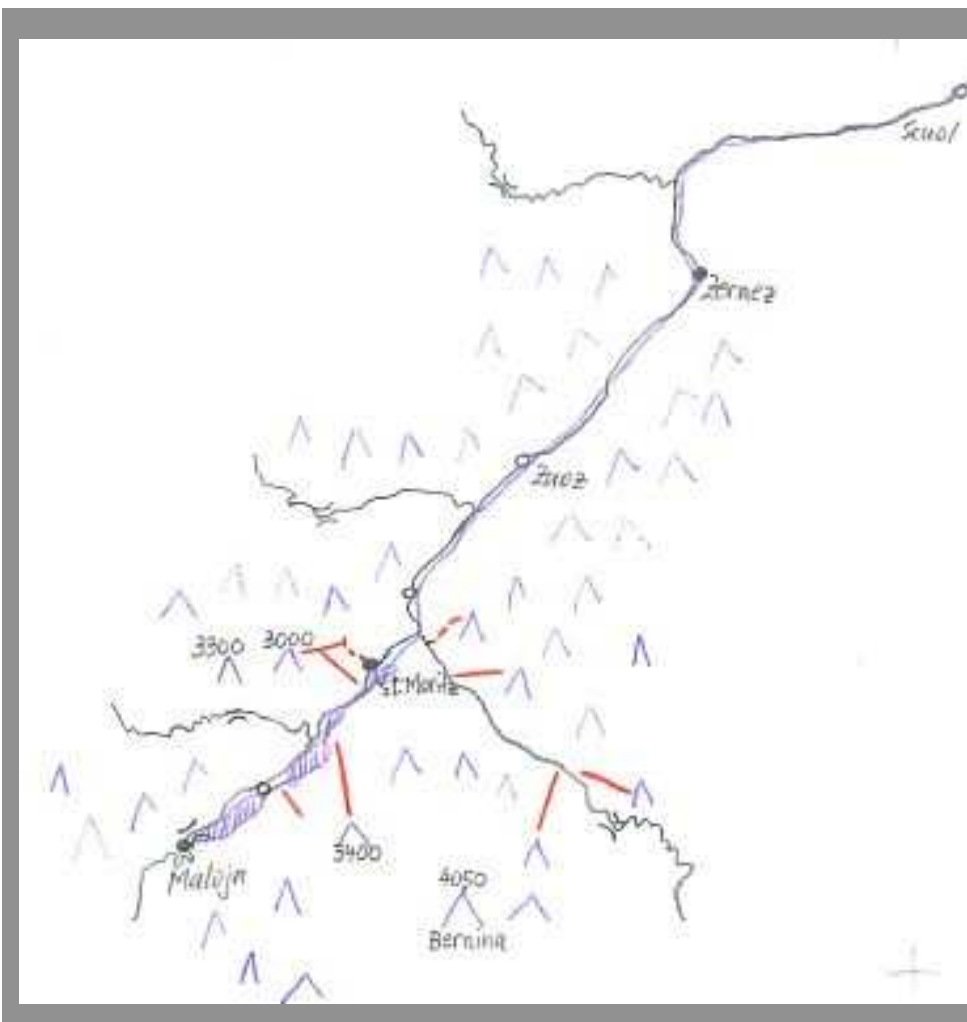
vlak prusmyk

Bernina



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz



**zubacky**

Corviglia  
Chantarella  
Muottas Muragl

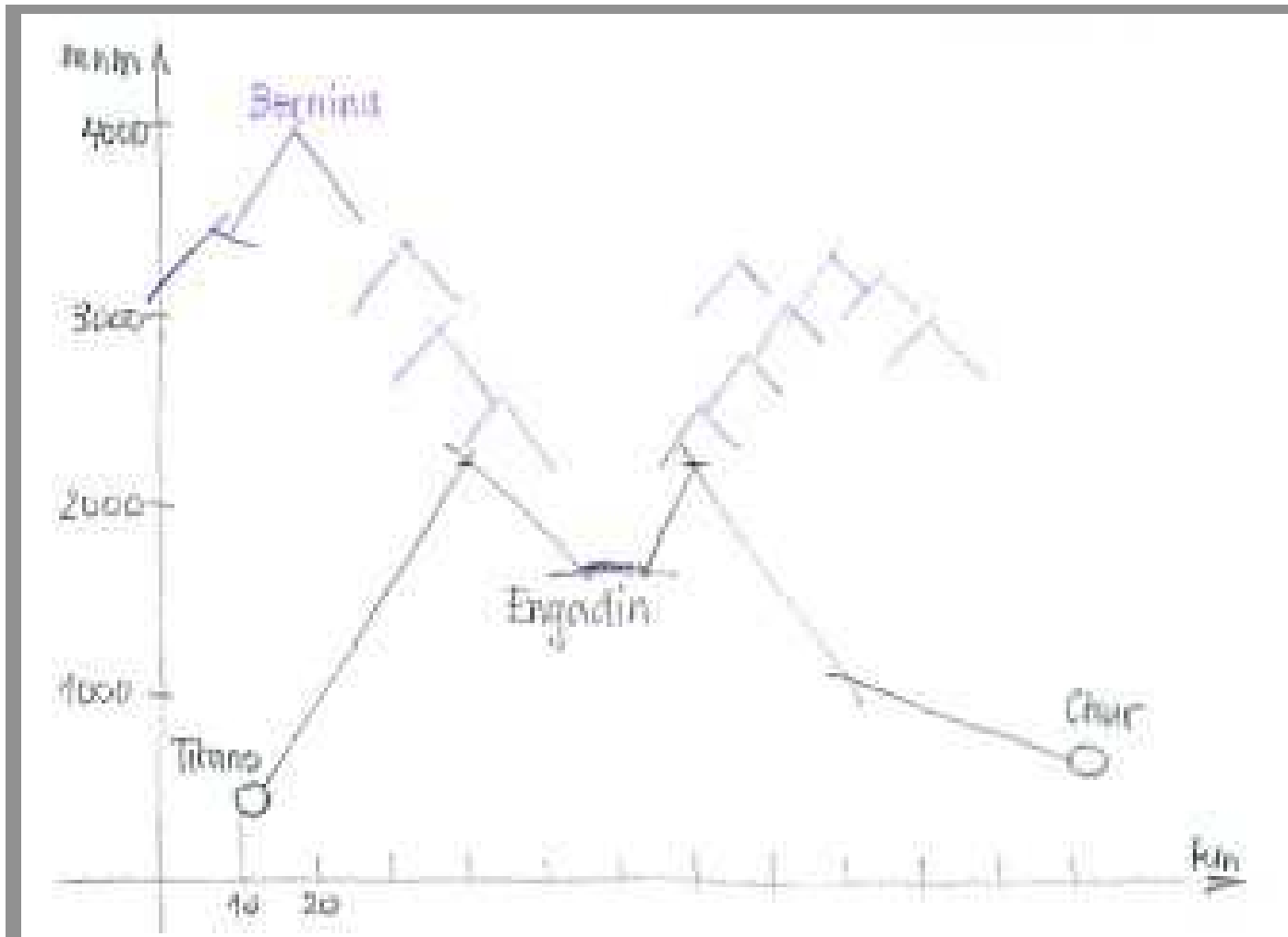
**lanovky**

Furcellas  
Corvatsch  
Diavolezza  
Lagalb  
Pontresina  
Celerina  
Signal



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz



	obyvatele	hoste max.	prenocovani / rok	hoste / rok	Ø pobyt
St. Moritz	5'000	150'000	1'200'000	250'000	5
Sils	500	5'000	420'000	87'000	5

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz





# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

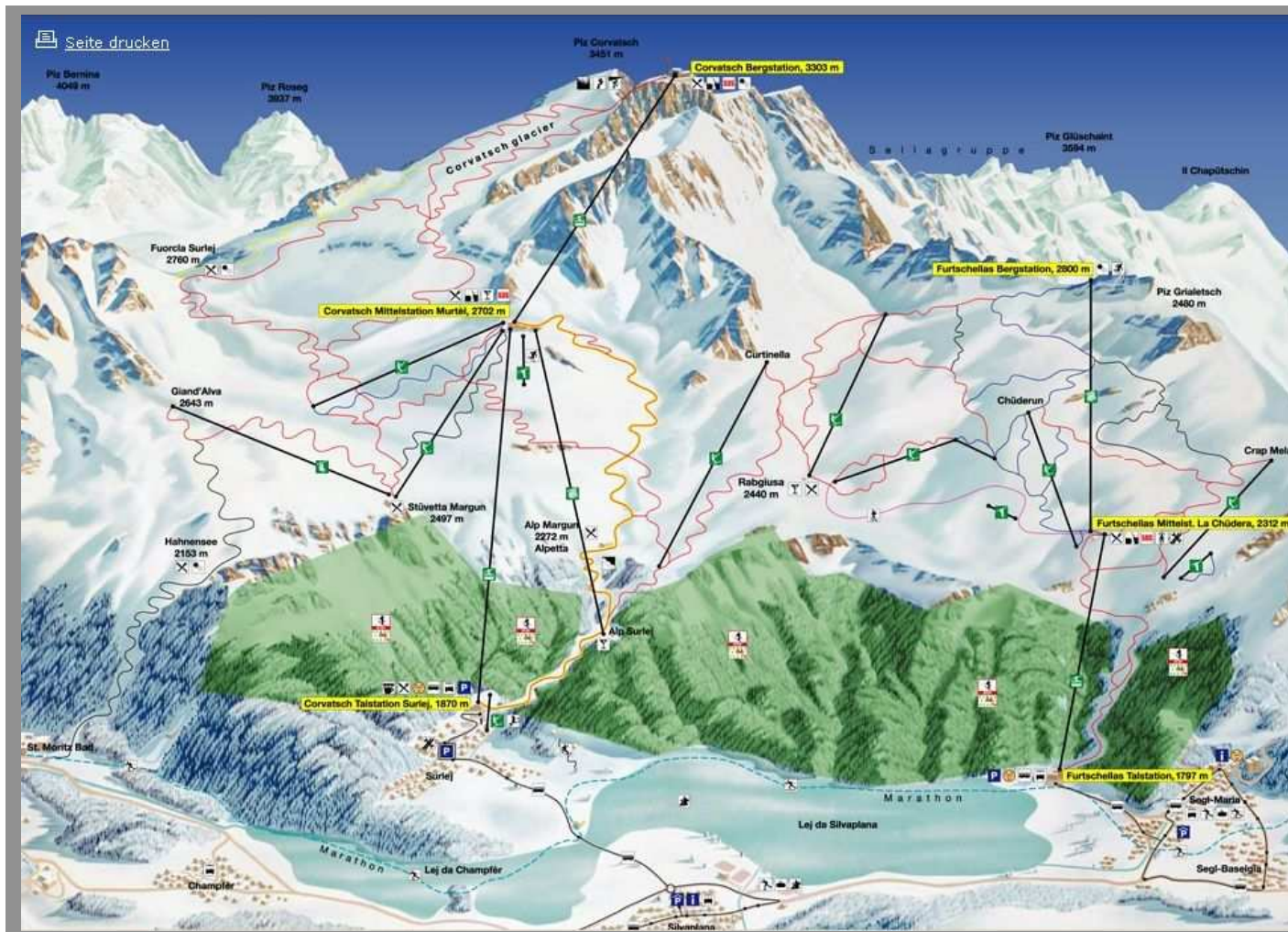
## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz



	obyvatele	hoste max.	prenocovani / rok	hoste / rok	ø pobyt
St. Moritz	5'000	150'000	1'200'000	250'000	5
<b>Sils</b>	<b>500</b>	<b>5'000</b>	<b>420'000</b>	<b>87'000</b>	<b>5</b>

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz



*Sils. In dieser Ruhe liegt die Kraft.*

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz





# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz

<b>pocet podniku horskych drah</b>	15
<b>lanovky</b>	11
<b>sedacky</b>	18
<b>lift</b>	27
<b>kapacita</b>	35'000 osob / hodinu
<b>sjezdovky</b>	350 km
<b>umely snih</b>	70 km
<b>pohostinstvi</b>	37
<b>hotely</b>	3



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## „Odpocinkova“ nabídka regionu Engadin / St. Moritz

Sport	zima	leto
sjezd	x	
bezky	x	
snowboard	x	
brusle	x	
sanky	x	
tur. cesty	x	x
sneznice	x	
curling	x	
paraskiing	x	
heliskiing	x	
dostihy	x	
polo	x	
bob	x	
skeleton	x	
horolezci		x
vodni lyze		x
plachteni		x
surfing		x
riverrafting		x
golf		x
parasailing		x
mountainbike		x

### rozsireni nabidky

lyz. skola  
wellness  
mode  
vysokohorsky trening  
lazne  
kultura (museum, literatura, hudba)  
kraj (prace, zem. produkty, zvyky)  
lyceum

### specielni akce

maraton  
MS lyze, bezky  
ME plachtari  
kulturni dny  
brand summit  
(top 100 nejznamejsich znacek)



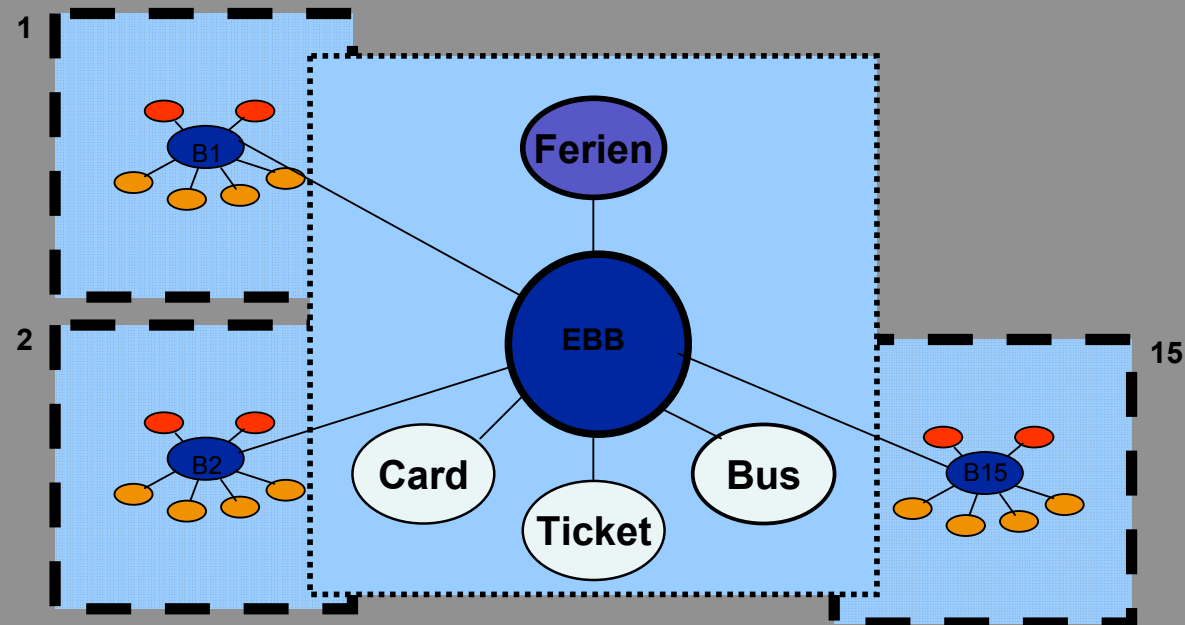
## Dispozice

1. Nekolik cisel pro srovnani hospodarstvi
2. Charakteristika branze
3. Sektor horskych drah
4. Region Oberengadin / St. Moritz
- 5. Sitove usporadani**
6. Vyzva pro management
7. Shrnuti
8. Diskuse

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

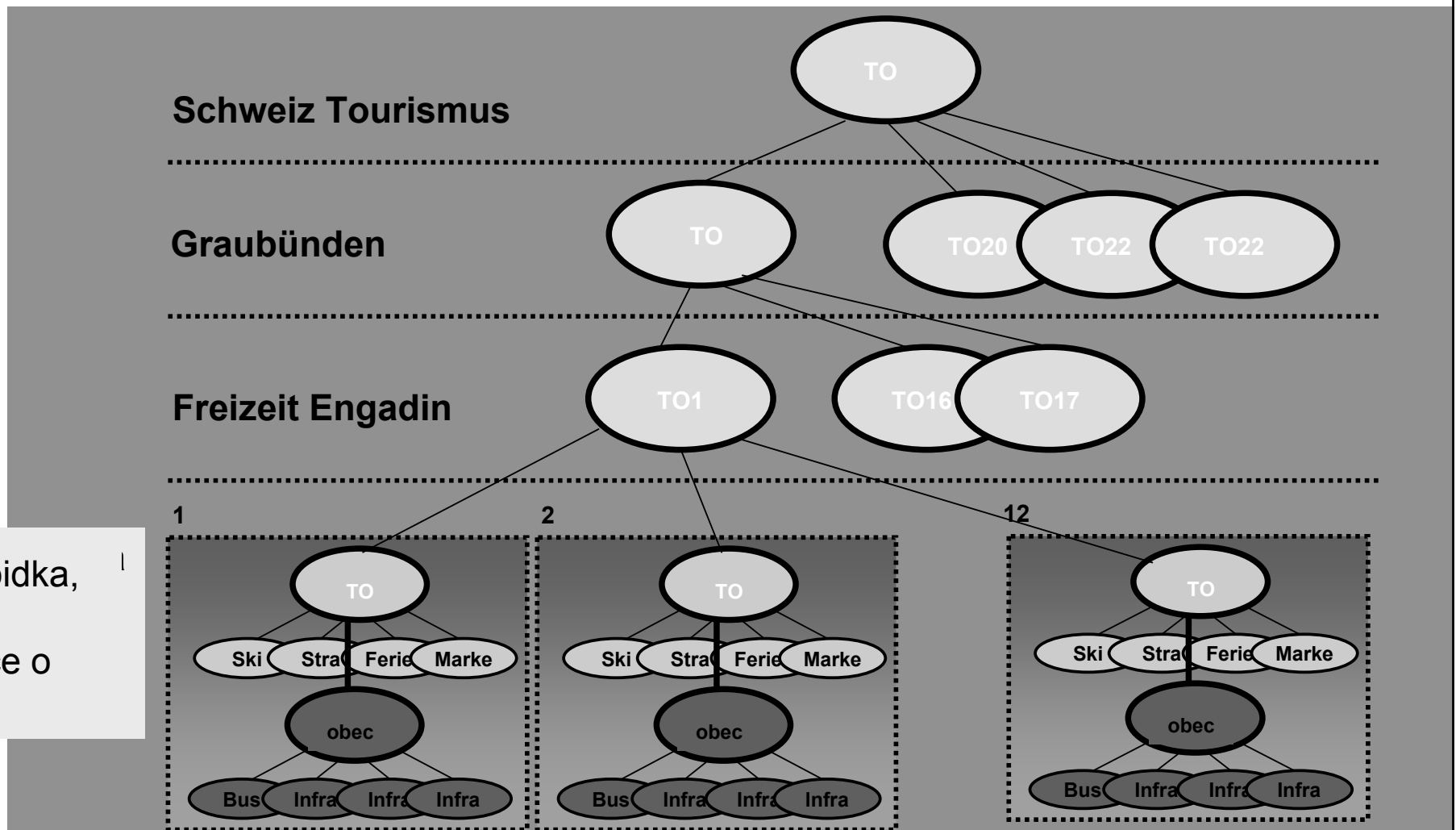
## Sitove usporadani: horske drahy

Trend: od nabidky transportu k zprostredkovani celkovych zazitku.  
vertikalne provyeni: vsetchna osobny podnik.



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

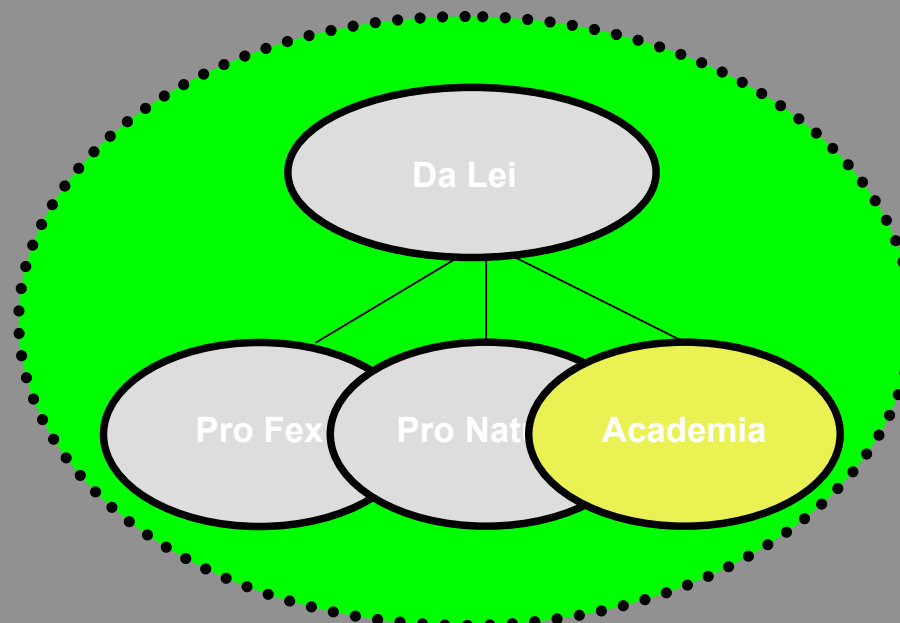
Sitove usporadani: centrum pro turisticky ruch



Planovani, nabidka,  
marketing,  
informace, pece o  
hosty.

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

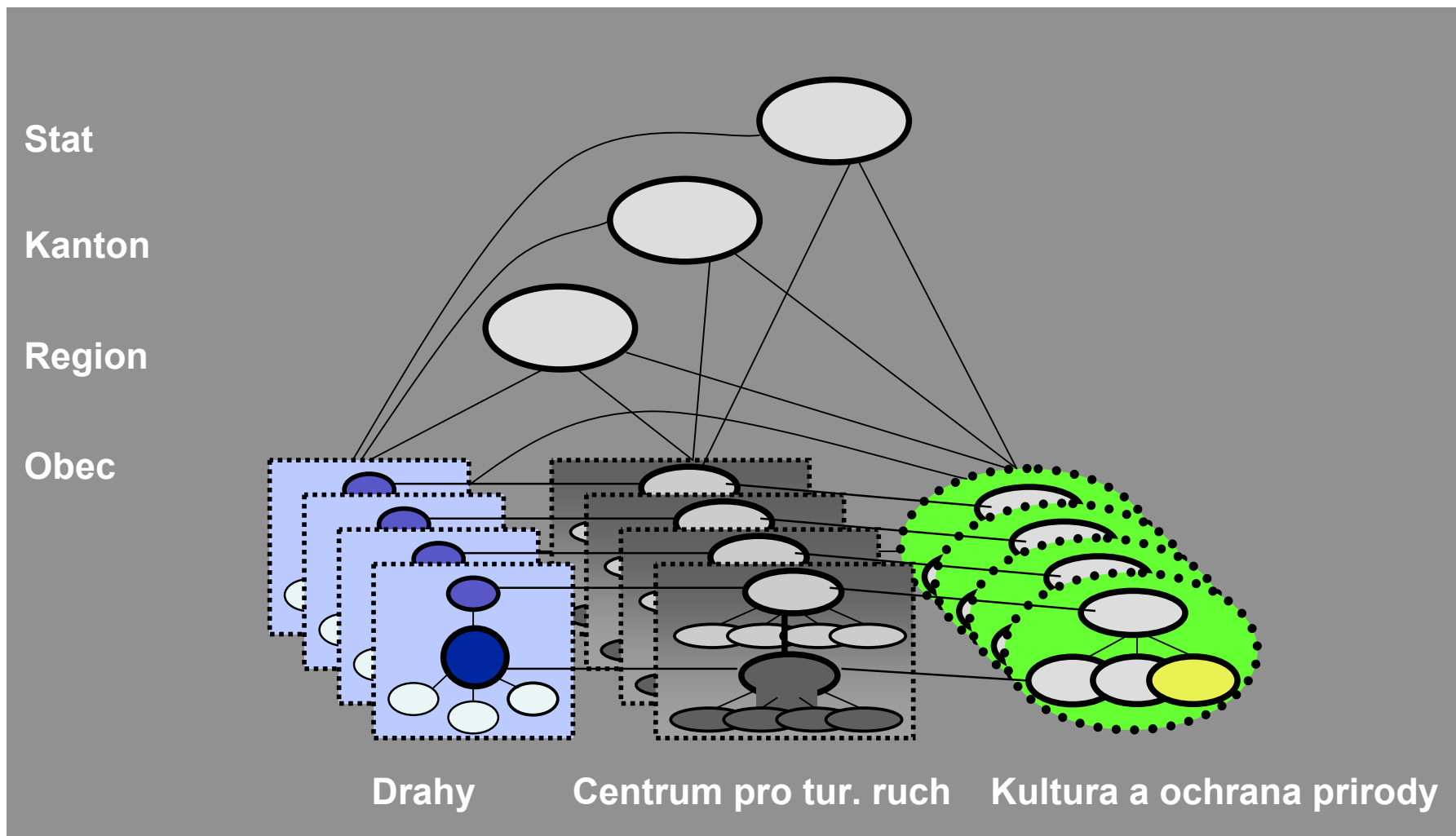
Sitove usporadani: kultura a ochrana prirody



Zprostredkovani mezi stalym obyvatelstvem a hosty, mezi zemedelstvim a turistikou.

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

Sitove usporadani: vicerovinovy model



## Dispozice

1. Nekolik cisel pro srovnani hospodarstvi
2. Charakteristika branze
3. Sektor horskych drah
4. Region Oberengadin / St. Moritz
5. Sitove usporadani
6. **Vyzva pro management**
7. Shrnuti
8. Diskuse



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Vyzva pro management

**Strategicky management siti:** koncept, cile a scenare

**Proces vytvoreni podnikovych siti:** faze a zamereni

- vznik transakcni naklady
- konfigurace duvera
- produktivni vykony a vysledky
- zpetne posouzeni hodnoceni a korektura

**Operativni ulohy managementu:** dle fazi, presahujici faze

- selekce partneru, koordinacni opatreni
- usporadani organizacni struktury, monitoring
- controlling, vyvoj

**Riziko a problemy:** potencialni nebezpeci

- ztrata vlivu rizeni
- ztrata kompetence
- zavislost

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Vyzva pro management

### Vecne duvody pro navazovani kooperacnich procesu

#### intra-sektoralni

- financovani
- profesionalizace
- diverzifikace
- diferenciacie

mezi horskymi drahami

rozlozeni rizika  
management  
symetrie sezonalnich obratu, nabídka ↑↓  
jedinecnost oproti soutezicim oblastim

#### inter-sektoralni

- mira zadluzeni
- investicni naroky ↑
- komplexita sluzeb ↑
- marketing

pridruzene sektory

kreditni politika, uroky za cizi kapital  
inovacni rytmus, kapacita, umely snih, pojisteni  
retezec „konzumu“, koordinace celkovych nabidek  
uprava trzni prezence

#### mimo-sektoralni

- globalizace
- klima
- zmena spol. hodnot
- stat

okolni sfery: spolecenost, ovzdusi

snih neni monopol: zimni vs. plaze, srovnvani  
oteplovani, snehova kompetence od 1'200 mnm  
zmena poptavky vs. ochrana prostredi  
sektoralni subvence



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Vyzva pro management

### Druhy kooperaci

#### horizontalni

same line of business

- economies of scale
- proti cenove a investicni vytlacujici soutezi

#### vertikalni

dle retezce konzumu (sluzeb )

- economies of scope
- sdruzovani zisku

#### lateralni

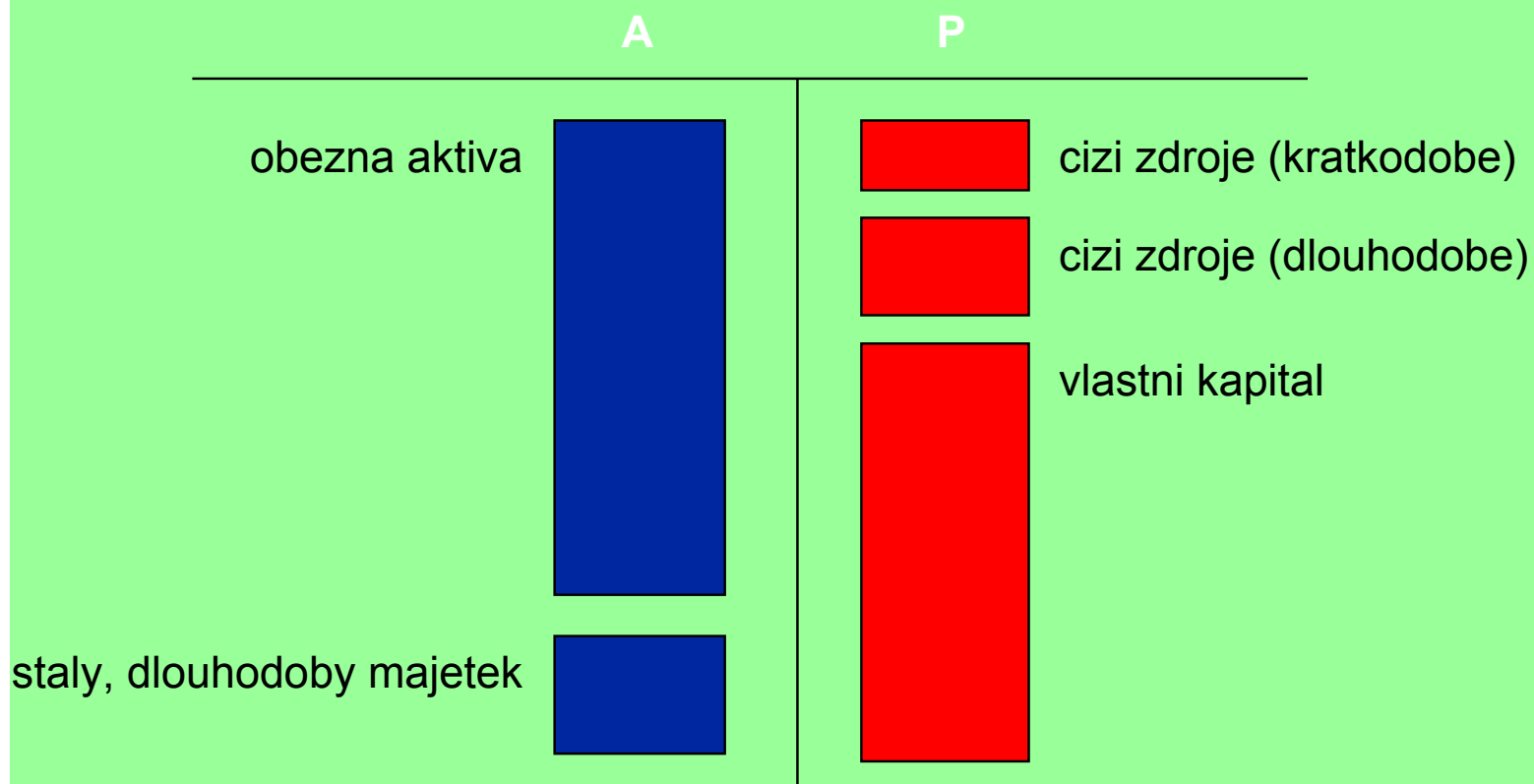
unrelated lines of business

- integrace v „destinacni holdingy“
- verejne pujcky se substituci uroku za odvody v naturalnich

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Exkurs 2.1: ukazatele rozvahy

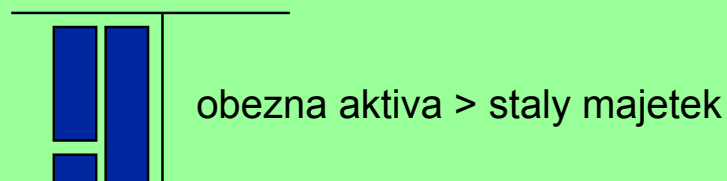
### Rozprava v schematickem zobrazeni



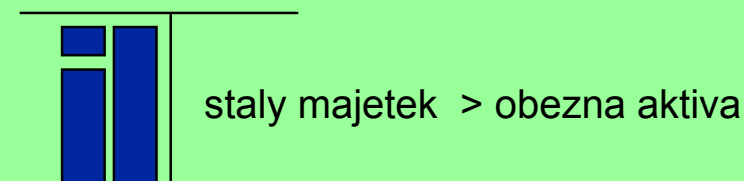
# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Exkurs 2.2: ukazatele rozvahy

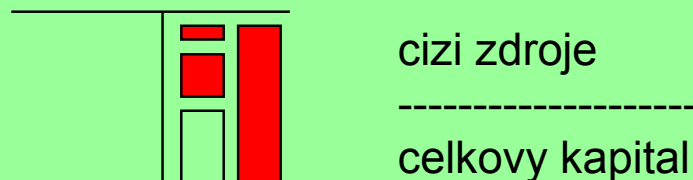
### Provozne intenzivni podnik



### Investicne intenzivni podnik

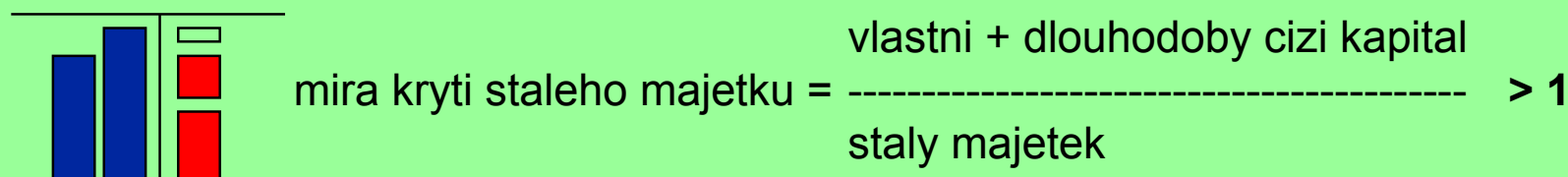


### Stupen zadluzenosti



<20%	nezadluzeny
<50%	normalni
<60%	zvysene
<80%	znepokojujici
>80%	predluzeni

### Zlate pravidlo rozvahy



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz

### Rozvaha horske drahy „Bila Arena“

Bilanz  
 in CHF 1'000.-

Aktiven	30. Apr 05	%	30. Apr 06	%
Flüssige Mittel	1883		1755	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1392		1965	
Andere Forderungen	960		1272	
Nahestehende Forderungen	839		1051	
Vorräte	803		1025	
Transitorische Aktiven	1025		1381	
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>6901</b>	<b>5.5%</b>	<b>8449</b>	<b>6.6%</b>
Wertschriften und Beteiligungen	1402		1402	
Darlehen	1154		852	
Eigene Aktien/Mitarbeiteraktien	100		116	
Organisationskosten	0		0	
Baurechnung	116339		117145	
<b>Anlagevermögen</b>	<b>118995</b>	<b>94.5%</b>	<b>119515</b>	<b>94.5%</b>
<b>Total Aktiven</b>	<b>125896</b>	<b>100%</b>	<b>127964</b>	<b>100%</b>

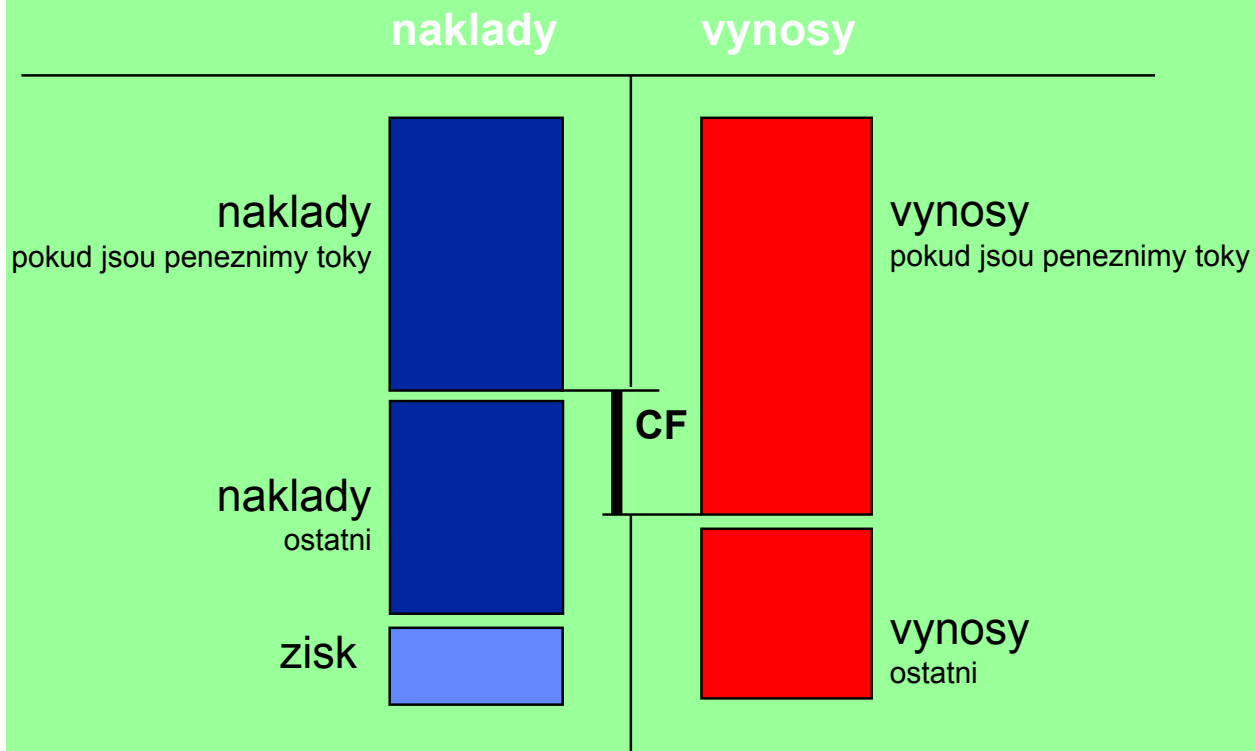
Passiven	30. Apr 05	%	30. Apr 06	%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	6430		3551	
Bankverbindlichkeiten	7		0	
andere kurzfristige Verbindlichkeiten	5397		6919	
Nahestehende Verbindlichkeiten	211		264	
Transitorische Passiven	5598		5855	
4.25% Anleihe 1997-2005	30000		0	
Kurzfristiges Fremdkapital	47644	37.8%	16585	13.0%
Hypotheken/Baukredite/Darlehen	45000		75500	
4,25 % Anleihe 1997 – 2005	0		2056	
Mittel-/langfristiges Fremdkapital	45000	35.7%	77556	60.6%
Rückstellungen	4431		3987	
<b>Fremdkapital Total</b>	<b>97075</b>	<b>77.1%</b>	<b>98129</b>	<b>76.7%</b>
Aktienkapital	4500		4500	
Reserven	24321		25335	
<b>Eigenkapital</b>	<b>28821</b>	<b>22.9%</b>	<b>29835</b>	<b>23.3%</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>125896</b>	<b>100%</b>	<b>127964</b>	<b>100%</b>

- ⇒ **Strategie pro zlepšení finanční struktury**
- míra zadluženosti [%] 2005 2006  
 zlate pravidlo (svytl stájeho majetku) 77.1 76.7 (znepokojující)  
 0.62 0.89 (ma byt > 1)
- „economies“: lepší přístup k fm. trhum, leasing, rozšíření nabídky (od snehu)
  - společne dlouhodobé pujcky, rozloženi rizika
  - ⇒ **intenzita vynosu**

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Exkurs 3.1: ukazatele vysledovky

### Vysledovka v schematickem zobrazeni



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Horske drahy regionu Engadin / St. Moritz

### Vysledovka horske drahy „Bila Arena“

Erfolgsrechnung in CHF 1'000

	2004/05	2005/06
<b>CF</b>	13'759	15'668
<b>Umsatz</b>	63'406	69'946

CF / Nettoumsatz                      21.7                      22.4

CF / Total Kapital                      10.9                      12.2

CF / Eigenkapital                      47.7                      52.5

#### ⇒ Strategie pro zlepšení CF

- CF = f (vynosu), naklady ~ konst. „economies“: leasing, zamestnanci, „nakupy“
- ale: zlepšení CF vs. zvyšene zadlužení (fuze?)
- konzolidace poptavky (denni vs. prazdninova turistika, zima vs. leto)
- ⇒ **destinacni marketing**





# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

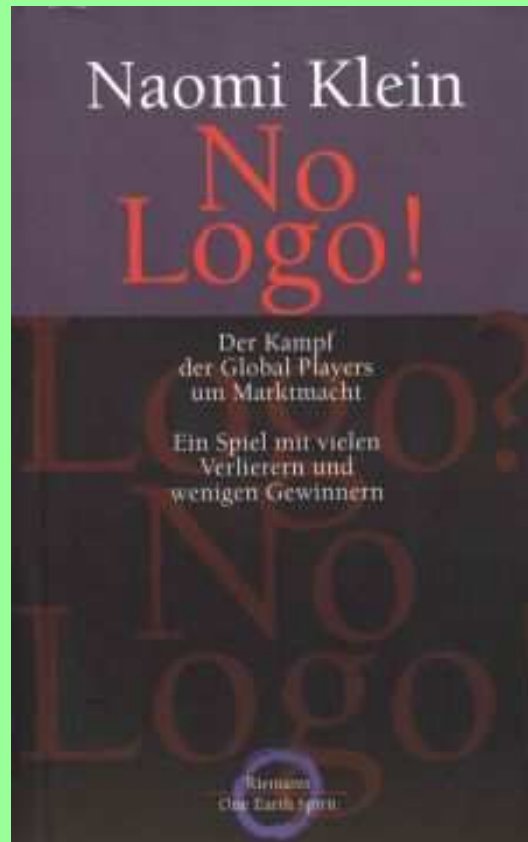
## Exkurs 4.1: Znacka a sila znacky



Image: shrnuti ruznych asociaci

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Exkurs 4.2: Znacka a sila znacky



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

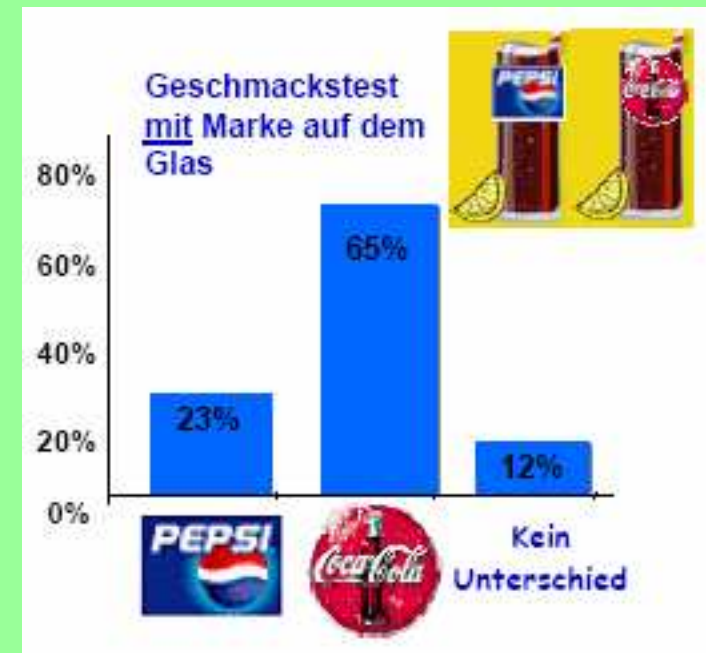
## Exkurs 4.3: Znacka a sila znacky



**Znacky:** pozornost a rozdilnost

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Exkurs 4.4: Znacka a sila znacky



**Znacka:** odliseni, kvalita, jistota

**Sila:** laka, pritahuje, pouta, souhrnem „dobrych skutku“ minulosti

**Perspektiva psychiky spotrebitele:** monopolni postaveni pro urcitou oblast potreb

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Destinacni marketing: Znamost Svycarskych destinaci

### Svycarsko

Lugano  
Interlaken  
Zermatt  
Davos  
Graubünden  
St. Moritz  
...  
Engadin  
...

### Nemecko

St. Moritz  
Lugano  
Zermatt  
...  
Graubünden  
...  
Engadin  
...

#### ⇒ Strategie pro „velke a zname“:

- trzni prezence a jeji intenzita
- „titulky“

**upevnit vztah ke znacce (jedinecnost)**

#### ⇒ Strategie pro „male“:

- primy prodej, pausalni nabidky
- management cen
- posileni trendu „blizko k prirode“

**vytvorit vztah ke znacce (kvalita)**

## Dispozice

1. Nekolik cisel pro srovnani hospodarstvi
2. Charakteristika branze
3. Sektor horskych drah
4. Region Oberengadin / St. Moritz
5. Sitove usporadani
6. Vyzva pro management
7. **Shrnuti**
8. Diskuse

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

## Shrnuti: Navrh reseni

### Kdy jsou sitové kooperace nezbytné?

- investiční zaměry přesahují možnosti jednotlivých podniků
- struktura majetku (transportní zařízení), situace vynosu
- zachování autonomie subjektu

### Dají se regionální site řídit jako podniky?

- existují společné normy a hodnoty
- soulad ohledně očekávaného užitku
- schopnost na rychlé přizpůsobení měnících se rámcových podmínek

### Jake jsou předpoklady pro úspěch managementu?

- znalost a analýza trendů
- celkové souvislosti (mix různých perspektiv: hospodářské, společenské, klimatické)
- trvale udržitelné využívání krajiny turistikou (soulad s ekologií)

# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

Praxe sitoveho usporadani a managementu v oblasti cestovniho ruchu ve Svycarsku a prikladu regionu Oberengadin/St.Moritz





## Dispozice

1. Nekolik cisel pro srovnani hospodarstvi
2. Charakteristika branze
3. Sektor horskych drah
4. Region Oberengadin / St. Moritz
5. Sitove usporadani
6. Vyzva pro management
7. Shrnuti
8. **Diskuse**



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu



# Praxe siti v oblasti cestovniho ruchu

