

# REGIONÁLNÍ SÍTĚ V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU VE ŠVÝCARSKU NA PŘÍKLADU REGIONU OBERENGADIN / ST. MORITZ

Jaromír Mazel

## *Klíčová slova*

Regionální síť, turistický ruch.

## *Anotace*

Podnikové sítě představují koordinační formu mezi hierarchickými strukturami konvenčních podniků a trhem. Jsou chápány jako odpověď na vývojové trendy prostředí, ve kterém se podniky nalézají, zejména na rostoucí konkurenční dynamiku trhu. Cílem této stati je popis a analýza podstaty regionálních sítí v oblasti cestovního ruchu na příkladu regionu Oberengadin / St. Moritz ve Švýcarsku.

## *Keywords*

Regional networks, tourism movement.

## *Abstract*

Company networks represent the coordinating form between the hierarchical structure of the conventional enterprise and the market. Company networks are to be understood as an answer to the development trends of the environment of the enterprise, particularly to the increasing competition on the dynamic relevant markets. Objective of this paper is to describe and analyse the fundamentals of regional networks in the field of tourist business, exemplified on the basis of a practical approach in the region Oberengadin / St. Moritz in Switzerland.

## *Obsah*

1. Teoretické základy podnikových sítí .....	2
2. Zvláštnosti podnikání v oblasti cestovního ruchu .....	3
3. Síťové uspořádání na příkladu regionu Oberengadin / St. Moritz .....	4
4. Výzva pro management.....	6
5. Shrnutí a výhled.....	7

## *Seznam obrázků*

Obr. č. 1: Koordinační formy a vztahy .....	3
Obr. č. 2: Švýcarsko a region Engadin.....	4
Obr. č. 3: Síť regionálních horských drah.....	5
Obr. č. 4: Obec a centrum cestovního ruchu.....	5
Obr. č. 5: Skupiny pro ochranu přírody .....	6

## 1. Teoretické základy podnikových sítí

Podnikové sítě jsou definovány jako dobrovolná organizační podniková forma (dvou nebo více podniků nebo jejich částí), která se snaží o využití či získání komparativního náskoku „souhrnem ekonomických aktivit, ... které se vyznačují komplexně-reciprokými, spíše kooperativními než kompetitivními, a relativně stabilními vztahy mezi právně samostatnými, hospodářsky však obvykle navzájem závislými subjekty“<sup>1</sup>.

V posledních letech pozorovaný vzrůst výskytu kooperací přes hranice organizací se zřejmě odvíjí z četných změn rámcových podmínek, jako např. globalizace, nutnost zkrácení reakční schopnosti („time to market“) a posun k vysokému zhodnocování („clients are looking for solutions, not for products“<sup>2</sup>). Zákazníci se v podstatě nezajímají o strukturu podniku a o zdroje, které má podnik k dispozici a které stojí za jimi „konzumovaným“ výstupem podniku. „Zajímá je spíše to, zda výsledky inovačních snah uspokojí jejich představy, potřeby a přání a zda jim přinesou očekávanou hodnotu.“<sup>3</sup>

Strategie zaměřená na vztah se zákazníky může vyžadovat podstatné rozšíření nabídky podniku, které často nepatří k dosavadní jádrové kompetenci podniku, nehledě na nutnost komercializace přidaného výkonu. Obecně se dá říci, že čím je trh specializovanější a inovativnější, tím důležitější je navazování kooperačních vztahů a vytváření síťových útvarů.

Odpověď na otázku: „Jak je možno síťovou spoluprací zlepšit nebo udržet konkurenční výhody podniku na trhu“<sup>4</sup> umožňuje kategorizovat cíle navazování nadpodnikových kooperací podle jejich významu pro vlastní podnik jako

- *velmi důležité*: 1. zlepšení šancí při zavádění nových produktů, 2. rozšíření odbytového trhu, 3. přístup na nové trhy;
- *důležité*: 1. zlepšení know-how, 2. snížení produkčních nákladů, 3. zmenšení investičního rizika, 4. zlepšení image;
- *méně důležité*: 1. pružnější struktury, 2. výhody společného nákupu a logistiky.

Zmínka o záměru, který je typický právě pro zakládání strategických aliancí a kartelů: získat dominantní postavení na trhu, zde chybí.

Obr.1 jasně ukazuje, že dle typu vzájemných vztahů představují podnikové sítě koordinační formu ležící někde mezi hierarchickými strukturami konvenčních podniků a volným trhem.

Při uspořádání a řízení vývoje podnikových sítí se zpravidla jedná o tyto čtyři základní úlohy managementu sítí<sup>5</sup>:

- *Selekci*, která se zabývá výběrem budoucích partnerů a posouzením, jestli jsou pro spolupráci vhodné z hlediska podnikové a síťové strategie.
- *Alokaci*, kde jde o rozdělení úkolů a přiřazení zdrojů na provoz aktivit sítě (stanovení částí či úseků podniku, které budou do spolupráce zahrnuty, stanovení hranice spolupráce).
- *Regulaci* představující vývoj „pravidel hry“, přičemž není kladen důraz na formalismus (smlouvy a právní zabezpečení), ale na skutečnost, že se tato pravidla v realitě opravdu uplatňují.
- *Evaluaci* zahrnující nejen posouzení síťových vztahů a jejich kvantitativní a kvalitativní přínos, ale i rutinní dohled nad všemi činnostmi („reflexive monitoring“).

Všechny zmíněné funkce na sebe ve smyslu strukturálního přístupu navzájem navazují. Jejich realizace probíhá jak na úrovni sítě jako celku, tak i na úrovni vnitřních souvislostí.

Z několika zajímavých empirických průzkumů<sup>6</sup> se lze poučit o tom, co účastníci realizovaných podnikových kooperací pokládají za hlavní předpoklady úspěchu při vytváření podnikových sítí:

- Existence angažovaného inspirátora
- Pečlivá příprava realizace
- Stabilní „jádro“ sítě
- Důvěra a osobní kontinuita, udržování a pěstování osobních vztahů

<sup>1</sup> Sydow 1995, s. 82.

<sup>2</sup> Kan 2003, s. 15.

<sup>3</sup> Blažek 2005, s. 22.

<sup>4</sup> Luczak 2000, s. 13

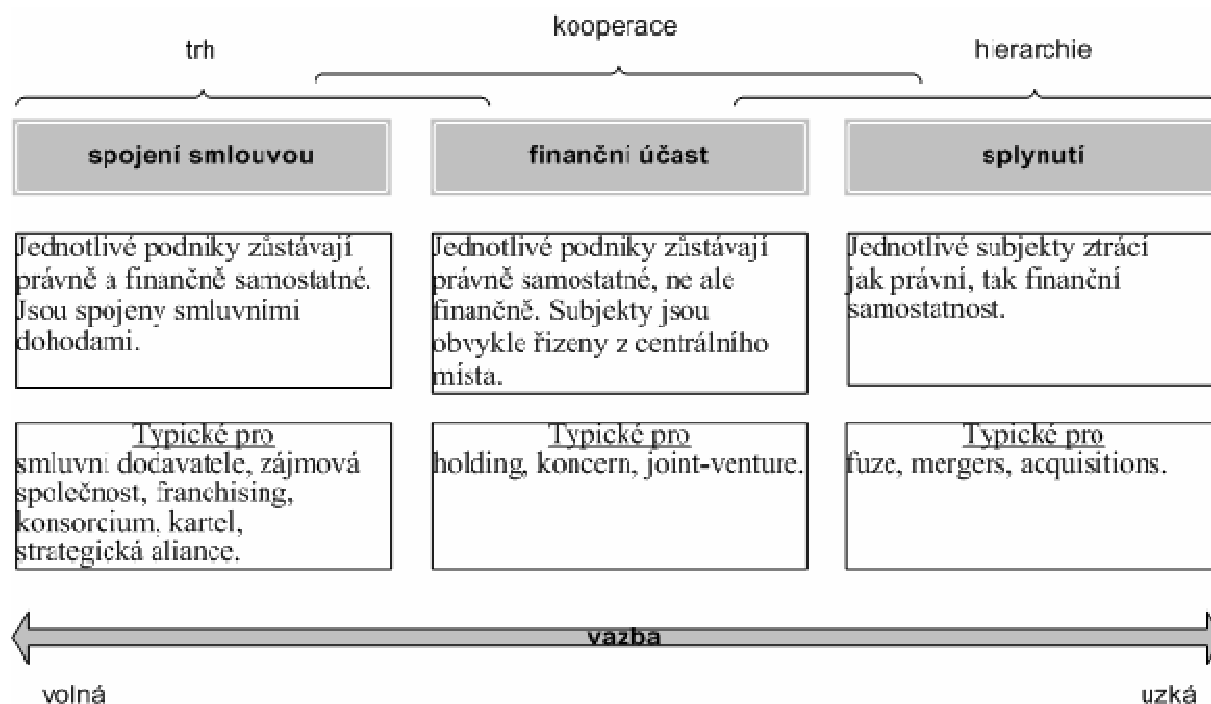
<sup>5</sup> Sydow 2001, s. 89 a následující.

<sup>6</sup> Hellmann 2001, s. 112 a následující; Helbich 2003; Luczak 2000, s. 14 a následující.

- Flexibilní procesy
- Prostor pro inovaci
- Opatření pro vytváření nové identity
- Blízkost k praxi a možnost přenosu zkušeností
- Týmově orientovaní spolupracovníci
- Možnost ovlivnění formy kooperace

Je očividné, že za důležité se nepokládají ani věcná kompetence, ani odborné znalosti, ale převážně uspořádání osobních, týmových a komunikačních vztahů a procesů.

V následujícím členění (Obr. č. 1: Koordinační formy a vztahy) jsou zobrazeny charakteristické znaky podnikových spoluprací dle typu vzájemných vztahů:



**Obr. č. 1: Koordinační formy a vztahy**

Zdroj: Mazel 2005, s. 150, s novým doplněním.

## 2. Zvláštnosti podnikání v oblasti cestovního ruchu

Cestovní ruch je jedním z nejdůležitějších odvětví švýcarského hospodářství, které přináší podstatné multiplikační efekty pro zaměstnanost a produkci<sup>7</sup>. Význam cestovního ruchu však nespočívá pouze v pozitivních dopadech na hospodářství, ale přispívá ve velké míře k rozvoji švýcarských horských oblastí, které tvoří 2/3 celkové plochy státu.

Cestovní ruch v horských oblastech se od původního zaměření na pouhou dopravu postupně přeměnil na zprostředkování komplexních zážitků. Dnešní řetězec turistického „konzumu“ je stále obsáhlejší. Poptávka hostů obsahuje služby, které se dají členit na přímé (horské dráhy, ubytování, pohostinství, cestovní kanceláře, atd.) a nepřímé (veřejná doprava, obchod se spotřebním zbožím, energetické závody, komunikační zařízení, kultura, sport, zábava).

Oproti jiným odvětvím tedy nemůžeme oblast cestovního ruchu definovat nabídkou, protože turistický konzum se zobrazuje v účetnictví různých hospodářských odvětví. Celkový kvantitativní přínos branže pro

<sup>7</sup> Podíl cestovního ruchu na HDP: 14.1% (BfS 2006), podíl na zaměstnanosti: 18.3% (BfS 2006).

narodní hospodářství je možné vyčíst z tzv. satelitního konta "Tourismus Schweiz"<sup>8</sup> zakladajícím se na švýcarském národním účetnictví. V roce 1998<sup>9</sup> činila turisticky indikovaná přidaná hodnota na BIP 3,4% (12 900 mil. CHF)<sup>10</sup> a podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti 5,2% (165 500 zaměstnanců).

Charakteristické vlastnosti branže jsou<sup>11</sup>:

- *asymetrické sezóny*  
Docílený obrat v zimní části turistické sezóny činí 60%-80% .
- *závislost úspěchu na klimatických podmínkách*
  - Pravidlo 100 dní jako podmínka pro provozování zařízení pro zimní sporty: během 4 zimních měsíců nejméně sto dní, kdy sněhová vrstva v údolí obnáší 30 cm a více.
  - Finanční rezervy na překonání tří následujících zimních období beze sněhu během deseti let.
  - "Sněhová kompetence" vzrůstá kvůli oteplení o 2°C z 1 200 mm na 1 500 mm.
- *vysoké investiční náklady*  
zahrnují vybavení a údržbu sportovních areálů (zasněžování) a investice do přepravních zařízení. Poměr stálého majetku k oběžnému obnáší až 95%.
- *vysoký stupeň zadluženosti*  
Stupeň zadluženosti nezdědka dosahuje znepokojivých 80%.
- *závislost úspěchu na zaměstnancích*  
Běžný poměr stálého obyvatelstva vůči hostům 1 : 10 a sezónní výkyvy kladou velké nároky na nábor vhodných zaměstnanců, požaduje se kompetence a flexibilita.
- *lokální zakotvení*  
Místní podnikatelé jsou zdrženliví ve spolupráci s cizími investory.
- *tradiční pojetí kultury podnikání*  
Mnohé tradiční horské podniky cestovního ruchu chápou management jako politickou vypočítavost, a ne jako strategický program, kompetenci a profesionalitu.
- *povinnost koncese*  
Provoz v oblasti hromadné dopravy podléhá státní kontrole. Dočasná povolení a každoroční kontroly jsou často spojeny s nepředvídanými investicemi.

### 3. Síťové uspořádání na příkladu regionu Oberengadin / St. Moritz

Ve Švýcarsku se nachází cca 650 horských drah<sup>12</sup>. Jejich heterogenita je zřejmá ze zjištění, že 14% všech drah je zodpovědných za téměř 80% obratu branže, oproti 42% drah, které vykazují obrat menší než 1 mil. CHF a jejichž kumulovaný přínos obnáší méně než 2% celkového obratu.



Obr. č. 2: Švýcarsko a region Engadin

Zdroj: Freizeit Engadin 2006.

Region Engadin / St. Moritz patří k tradičně nejznámějším destinacím, které Švýcarsko turistům může poskytnout. Jeho silnými stránkami jsou: jedinečná poloha v údolí řeky Inn ve výšce cca 1 800 mm, obklopeném horami, sahajícími až do výšky 4 000 mm, mimořádně rozsáhlé možnosti pro letní a zimní aktivity, přitažlivost neporušené krajiny zapadlých horských údolí v kontrastu s identitou, která je tvořena klientelou z nejvyšších finančních vrstev či JetSetu.

Oddělenost této oblasti od ostatního Švýcarska není dána odlehlostí, ale spojením: doprava do Oberengadinu

<sup>8</sup> Turismus jako takový nenajdeme v žádné nomenklatuře národních statistik. Potřebné informace musí být jako komponenty pracně extrahovány z různých branží a potom shrnuty na zvláštní konto (ve Švýcarsku: Satelitní konto Tourismus Schweiz; TSA Schweiz). Teprve potom se dá určit podíl přínosu každé branže pro turismus. Cílem je určení přidané hodnoty indikované cestovním ruchem. Poslední ve Švýcarsku publikovaný výzkum zobrazuje rok 1998.

<sup>9</sup> TSA 2006.

<sup>10</sup> Její hlavní komponenty: ubytování 31%, hromadná doprava 20%, pohostinství 14%, cestovní kanceláře a turistická informační centra 9%.

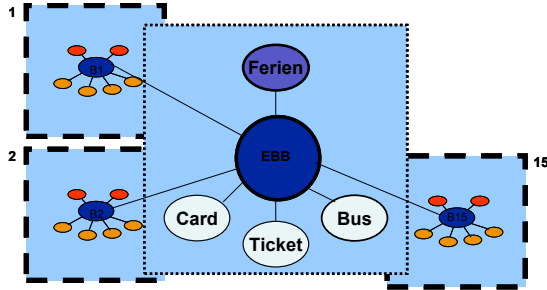
<sup>11</sup> Abegg 1996, s. 123 a následující.

<sup>12</sup> Seilbahnen Schweiz 2003, s. 6.

po silnici je možná jen přes průsmyky, vysoké přes 2 200 mnm (v zimě často neprůjezdné) nebo vlakovým spojením tunelem.

### Horské dráhy

V regionu Oberengadin / St. Moritz zjišťujeme, že každá z patnácti obcí udržuje svoje vlastní dráhy<sup>13</sup>. Jejich



celková kapacita: 35 000 osob za hodinu, délka sjezdovek je 350 km (z toho 70 km uměle zasněžovaných)<sup>14</sup>. Horské dráhy se jako přepravní zařízení dále starají o úpravy svahů a přidruženě provozují 37 pohostinství, některé i hotely. Všechny dráhy, zpravidla akciové společnosti, představující nezávislé konkurenční niky, se nachází v okruhu cca 30 km. Společnými permanentkami, platnými v celém regionu, byly poprvé vytvořeny podmínky pro využití celkové nabídky oblasti. Z původní pracovní skupiny všech patnácti horských drah později vznikla regionální společnost "Engadiner Bergbahnen, EBB" jako síťové spojení všech regionálních horských drah (viz Obr. č. 3: Síť

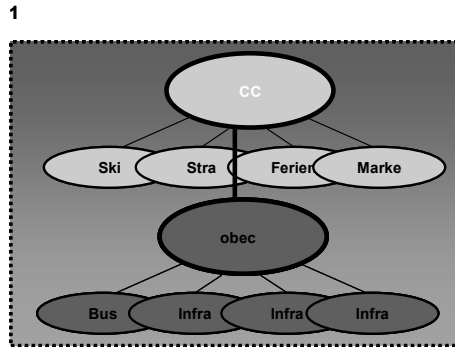
**Obr. č. 3:** Síť regionálních horských drah  
Zdroj: autor.

regionálních horských drah), která po etapách realizovala další projekty:

- rozšíření lyžařských permanentek na všechny dopravní prostředky v údolí (vlak, autobus), na vstup do termálních lázní a na různorodé kulturní nabídky.
- zavedení EngadinCard, kreditní karty s rozšířenou funkcí (vybavení jako dálkově snímaná permanentka s aktivací přes internet)
- ustanovení společné agentury "Engadin Ferien" za účelem destinačního marketingu drah
- ujednání velkých společných zaměrů, jako sjednocení dlouhodobého financování, instalace pro umělé zasněžování (společné vodní zásoby) nebo koordinovaná inovace dopravních zařízení.

### Obecní správa a centra cestovního ruchu

Obecní správa je v první řadě zodpovědná za vytvoření a udržování infrastruktury pro potřeby rezidentů.



**Obr. č. 4:** Obec a centrum cestovního ruchu  
Zdroj: autor.

Z podnětu a pověření obce zajišťuje "Kur- und Verkehrsverein"<sup>15</sup> všechny nabídky a služby, jejichž zákazníci jsou hosté a turisté. Jen těžko se dá zabránit překrývání těchto úloh. Tuto problematiku zesiluje skutečnost, že se obvykle jedná o nonprofitní organizace: na financování jejich činností se podílí jednak obce, ale hlavně sami uživatelé nabízených služeb. Jedním z nejdůležitějších úkolů této organizace je přímá propagace obce a její nabídky pro cestovní ruch (viz Obr. č. 4: Obec a centrum cestovního ruchu), ale i propagace prostřednictvím společné regionální cestovní kanceláře "Freizeit Engadin".

Ve spolupráci s "Engadin Ferien" jsou sestavovány a poskytovány paušální nabídky pro každou lokalitu, jako příklad síťové spolupráce mezi hromadnou dopravou,

ubytováním a pohostinstvím.

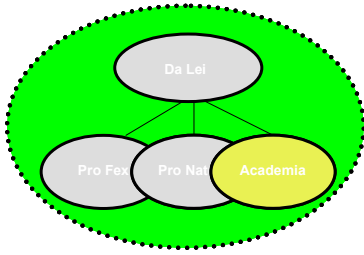
<sup>13</sup> Engadiner Bergbahnen 2006.

<sup>14</sup> Pro srovnání: v areálu Špindlerův Mlýn je k dispozici 25 km sjezdovek a kapacita drah obnáší 17 650 osob/hodinu (Vystoupil 2006, s. 58).

<sup>15</sup> Volný překlad autora: "Centrum pro cestovní ruch", jako zajišťovatel všech služeb pro turisty a koordinátor provozovatelů rekreačních nabídek.

## Skupiny pro ochranu přírody

Ve všech výše uvedených seskupeních jsou zastoupeny orgány ochrany přírody jako garanti zájmových skupin, sledujících trvale udržitelné využívání krajiny turistickou. Působí jako zprostředkovatelé mezi stálým obyvatelstvem a hosty, mezi agrárním sektorem a turistikou (viz Obr. č. 5: Skupiny pro ochranu přírody). V jejich střešní organizaci jsou zahrnuty jak partikulární zájmy zástupců malých údolí a rezervací, tak i vzdělávacích institucí, zaměřených na propagaci kulturně-historických pozoruhodností.



**Obr. č. 5:** Skupiny pro ochranu přírody  
Zdroj: autor.

S přihlédnutím ke skutečnosti, že všechna tato propojení existují nejenom v regionální spojitosti, ale v souladu s členěním švýcarské statní správy (obec, kanton, stát) se opakují na každé vyšší úrovni, docházíme ke komplexnímu síťovému sdružení, které zobrazuje útvar horizontálně a vertikálně propojených regionálních sítí (jako sítě sítí) pro obsluhu všech potřeb ces-

tovního ruchu ve Švýcarsku.

Příznačným rysem tohoto seskupení je skutečnost, že se zakládají na dobrovolnosti (účast není nikým nařízena), že se každý dílčí útvar nachází v jiném "životním cyklu" kooperace a že každý vztah je jen tak dlouho aktivně využíván, jak dlouho se zúčastněným členům subjektivně "vyplácí".

## 4. Výzva pro management

### Pohnutky

Obecně věcné důvody a praktické příklady pro navazování kooperačních procesů jako motiv při vytváření síťových sdružení na oblasti cestovního ruchu můžeme rozdělit do tří skupin:

#### 1. intra-sektorální (mezi horskými drahami)

- financování zlepšení rozložení rizika
- profesionalizace úprava managementu
- diverzifikace symetrie sezónních obrátů, přešetření nabídky
- diferenciacie zdůraznění jedinečnosti v relaci ke konkurenčním destinacím

#### 2. inter-sektorální (přidružené sektory)

- míra zadlužení kreditní politika, úroky za cizí kapitál
- investiční nároky inovační rytmus, kapacita, umělý sníh, pojištění
- komplexita služeb komplexnější řetězec „konzumu“, koordinace celkových nabídek
- marketing úprava tržní prezence

#### 3. mimo-sektorální (okolní sféry: společnost, klima, životní prostředí)

- globalizace možnost srovnávání nabídek, konec monopolu: zimní sporty vs. pláže
- klima oteplování, zvyšování výšky sněhové kompetence nad 1 200 mm
- změna společ. hodnot rozšiřování nabídky vs. ochrana přírody
- stát sektorální subvence

### Faktory úspěchu

Faktory, které mají pozitivní vliv na chování v síťových vztazích, můžeme zařadit do dvou skupin<sup>16</sup>:

- externí faktory tvořící rámec, ve kterém se očekávané synergie odehrávají. Pro každý podnik jsou determinované specifickými podmínkami jako např. geografická poloha, aplikovaný technologický pokrok, právní okolí, atd.;
- interní faktory, determinované souhrnným jednáním involvovaných subjektů. Zahrnují všechny řídicí aktivity managementu, která mohou ovlivnit uspořádání a vývoj sítě, jako např. kompatibilní podniko-

<sup>16</sup> Die interview s ředitelem Centra cestovního ruchu v Sils/Oberengadin, p. Guido Locher (30.12.2007).

hospodářská kultura, otevřené jednání, důvěra, jednoduché struktury, jasná pravidla, společné cílové funkce, atd.

### Typologie

Druhy síťových kooperací přitom rozlišujeme na

- horizontální (stejný obor podnikání), např. využívání poznatků economies of scale proti cenové a investiční vytlačující soutěži;
- vertikální (dle řetězce konzumu a služeb), např. využívání poznatků economies of scope, sdružování zisku;
- laterální (nesouvisející obory podnikání), např. integrace v „destinační holdingy“, zajišťování veřejných půjček s náhradou úroků za odvody v naturáliích.

K operativním úlohám managementu patří sledování finančních indikátorů<sup>17</sup>, vypracování podnikatelského plánu, jeho adaptaci na dynamiku procesu změn a převedení strategie propagace vlastní "značky" do destinačního marketingu, tj. do propagace regionu.

## 5. Shrnutí a výhled

Zmíněné trendy mají vliv na změny organizačních struktur podniků. Tradiční hierarchické struktury se začínají rozvolňovat a mění se na uspořádání pružnějšího typu. Podnikové sítě, představující koordinační formu ležící mezi hierarchickými strukturami konvenčních podniků a trhem, jsou chápány jako odpověď na vývojové trendy prostředí, ve kterém se podniky nalézají.

Vysoký stupeň zadluženosti podniků působících v oblasti cestovního ruchu v regionu Oberengadin / St. Moritz (zvláště horských drah) nedovoluje příliš optimistický pohled do budoucna. Jen vysoké investiční náklady, realizované již v minulosti, a připravované nové investice, pokud budou financovány z volného CashFlow, relativují tuto perspektivu. Předpokladem úspěšného řízení podniku z hlediska síťových sdružení je zaujmout jasné stanovisko jako odpověď ke třem klíčovým otázkám:

1. Kdy jsou síťové kooperace nezbytné?

- investiční záměry přesahují možnosti jednotlivých podniků
- znepokojující struktura majetku (transportní zařízení) a situace výnosů
- požadavek bezpodmínečného zachování autonomie subjektu.

2. Dají se regionální síť řídit jako podniky?

- ano, pokud existují společné normy a hodnoty
- ano, za předpokladu shody ohledně očekávaného užitku
- ano, při schopnosti rychlého přizpůsobení na měnící se vnější podmínky.

3. Jaké jsou předpoklady pro úspěch managementu?

- znalost a analýza trendů
- vědomí celkových souvislostí (mix různých perspektiv: hospodářské, společenské, klimatické)
- zásahy do ekosystému neohrožují trvale udržitelné využívání krajiny turistikou.

Většinou se jedná o požadavky, jejichž splnění zjednodušuje nasměrování od kooperace k integraci<sup>18</sup>. Jako strategie pro celou branži cestovního ruchu v regionu Oberengadin / St. Moritz se dá doporučit pečlivé uvážení, zda zaručení úspěchu v budoucnosti nepovede nejen ke koncentraci struktur na úseku cestovních center, ale i ke stále četnějším integracím (či dokonce fuzím) na oblasti horských drah.

<sup>17</sup> Horské dráhy v regionu Oberengadin / St. Moritz patří k investičně intenzivním podnikům (stálý majetek / oběžná aktiva ~ 95%) a k podnikům s nejvyšším stupněm zadluženosti. Abychom však nepodlehli "magii" číselných ukazatelů, musíme si uvědomit, že vždy podávají věrný zpětný obraz o úspěchu vlastní činnosti v minulosti. Přesto však tvoří základ pro rozhodnutí ohledně budoucího uspořádání a dovolují srovnání s konkurencí.

<sup>18</sup> Bieger 2005, s. 68.

## Literatura

1. (Abegg 1996): ABEGG, B., *Klimaänderung und Tourismus*. vdf Hochschulverlag ETH Zürich 1996. ISBN 3-7281-2372-2.
2. (Bieger 2005): BIEGER, Th., *Erfolgsfaktoren für Bergbahnindustrie im Wandel*. Diskussionsbeitrag des IDT, St. Gallen 2005.
3. (Blažek 2005): BLAŽEK, L., KLAPALOVÁ, A., *Vztahy podniku se zákazníkem*. Working paper č. 10/2005 Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky Brno 2005. ISSN 1801-4496.
4. (Flocken 2001): FLOCKEN, P. a kol., *Erfolgreich im Verbund*. RKW, Eschborn 2001. ISBN 3-89644-169-8.
5. (Helbich 2003): HELBICH, B., *Beziehungspflege im Netzwerk*. Arbeitspaper Universität Bielefeld, 2003.
6. (Hellmann 2001): HELLMANN, S., *Erfolgsfaktoren*. V Flocken 2001.
7. (Kan 2003): KAN, R., *Creating Synergies and Competitive Advantage*. V SBR 2002/9, St. Gallen, 2002.
8. (Luczak 2000): LUCZAK, H., *Aufbau erfolgreicher Unternehmenskooperationen*. FIR, Aachen 2000.
9. (Mazel 2005): MAZEL, J., *Vytváření podnikových sítí*, s. 178 - 201. V KUČERA, R. a další, *Teorie řízení podniku*. Brno, MU, 2005, 231 s. ISBN 80-210-3698-2.
10. (Sydow 1995): SYDOW, J., *Strategische Netzwerke*. Gabler, Wiesbaden 1992. ISBN 3-409-13947-8.
11. (Sydow 2001): SYDOW, J., *Management von Unternehmensnetzwerken*. Gabler, Wiesbaden 2001. ISBN 3-409-11488-2.
12. (Vystoupil 2006): VYSTOUPIL J. & kol., *Atlas cestovního ruchu České republiky*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha 2006. ISBN 80-239-7256-1.

## Internetové stránky

1. (Bfs 2006): *Schweizer Bundesamt für Statistik, Statistik Schweiz 2006*. Stránka dostupná 7.12.2006 na <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/tourismus/uebersicht/blank/publikationen.html?publicationID=2383>
2. (Engadiner Bergbahnen 2006): *EBB-Engadiner Bergbahnen*. Stránka dostupná 7.12.2006 na [http://www.bergbahnenengadin.ch/021stm\\_0106\\_de.htm](http://www.bergbahnenengadin.ch/021stm_0106_de.htm)
3. (Freizeit Engadin 2006): *Engadin / St. Moritz*. Stránka dostupná 30.12.2007 na <http://www.engadin.ch>.
4. (Seilbahnen Schweiz 2003): *Seilbahnen der Schweiz, Fakten und Zahlen*. 2006. Stránka dostupná 30.12.2007 na <http://www.seilbahnen.org/Wirtschaft.html>
5. (TSA 2006): *Sattlitenkonto Tourismus der Schweiz*. Stránka dostupná 30.12.2007 na [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/erhebungen\\_\\_quellen/blank/blank/tsa/01.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/erhebungen__quellen/blank/blank/tsa/01.html)

### Kontakt:

Jaromír Mazel, lic.oec.HSG  
Universität St. Gallen  
Dufourstrasse 50  
CH-9000 St. Gallen  
Švýcarsko  
E-Mail: mirek.mazel@unisg.ch