

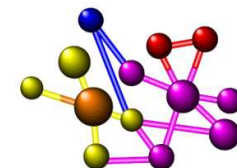


EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA



Jaromír Mazel

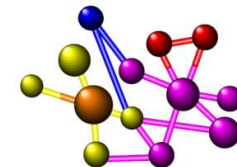
Podnikové sítě v oblasti vybraných služeb cestovního ruchu na příkladu regionu Engadin / St. Moritz



© M. Mazel, 2008

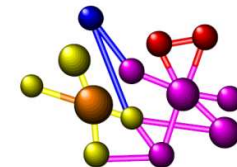
Obsah prezentace

1. Předmět pojednání
2. Cíl, hypotézy, model
3. Determinátory v praxi
4. Výzva pro management
5. Shrnutí



Obsah prezentace

1. Předmět pojednání
2. Cíl, hypotézy, model
3. Determinátory v praxi
4. Výzva pro management
5. Shrnutí

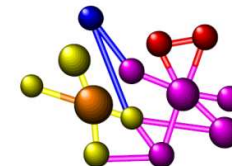


1. Předmět pojednání

- 1. Předmět pojednání
- 2. Cíl, hypotézy, model
- 3. Determinátory v praxi
- 4. Výzva pro management
- 5. Shrnutí

- **analýza podnikových sítí a procesu jejich vytváření**

- **přínos podnikových sítí k efektivnosti podnikání na příkladu podniků horských drah ve švýcarském regionu Oberengadin / St. Moritz**







Podnikové sítě v oblasti vybraných služeb cestovního ruchu

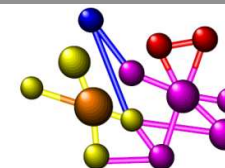
1. Předmět pojednání

- 1. Předmět pojednání
- 2. Cíl, hypotézy, model
- 3. Determinátory v praxi
- 4. Výzva pro management
- 5. Shrnutí

St. Moritz v číslech

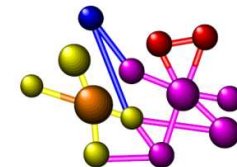
(2007, BFS)

		Bank	Hotellier	Bauern	
Einwohner	5000	180	45	3	
Angestellte	3000				
		Sommer	Winter		
Gäste	250'000	140'000	110'000		
Aufenthaltsdauer	5	3	6		
				Tendenz	
Logiernächte	1'250'000	420'000	660'000		
		Hotels	FW		Zweitwohnungsquote
Betten	9'100	5'600	3'500		62.50%
Bettenkapazität	3'321'500	2'044'000	1'277'500		
					
Auslastung	37.6%	20.5%	51.7%		



Obsah prezentace

1. Předmět pojednání
2. Cíl, hypotézy, model
3. Determinátory v praxi
4. Výzva pro management
5. Shrnutí



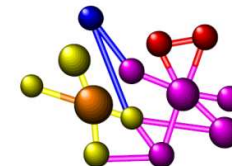
3. Cíl, hypotézy, model

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Strategie

- **Frischer Wind und Sex-Appeal**

(Eine Gratwanderung zwischen zufriedenen Stammgästen und den ‘neuen Wilden’, zwischen der älteren und jungen Generation.)

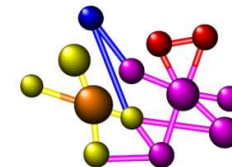


3. Cíl, hypotézy, model

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Cíl

- **St. Moritz nimmt im internationalen Ferientourismus eine Spitzenposition ein. Diese ist zu halten.**

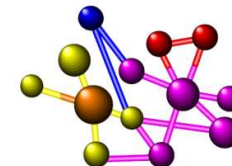


3. Cíl, hypotézy, model

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Opatření

- Die Mittel des Kur- und Verkehrsverein St. Moritz werden auf die St. Moritzer **Erfolgsfaktoren** konzentriert. **Schlüsselprobleme** sollen begrenzt angepackt und – zusammen mit den Partnern im Ort – gelöst werden.
- Der Kur- und Verkehrsverein St. Moritz wird zwar gemischt-wirtschaftlich finanziert, soll aber **unternehmerisch** und nach privatwirtschaftlichen Kriterien geführt werden.

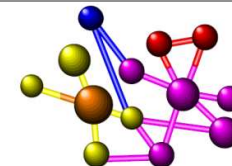


3. Cíl, hypotézy, model

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Hypotéza

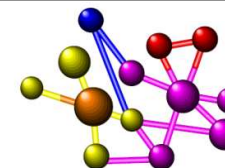
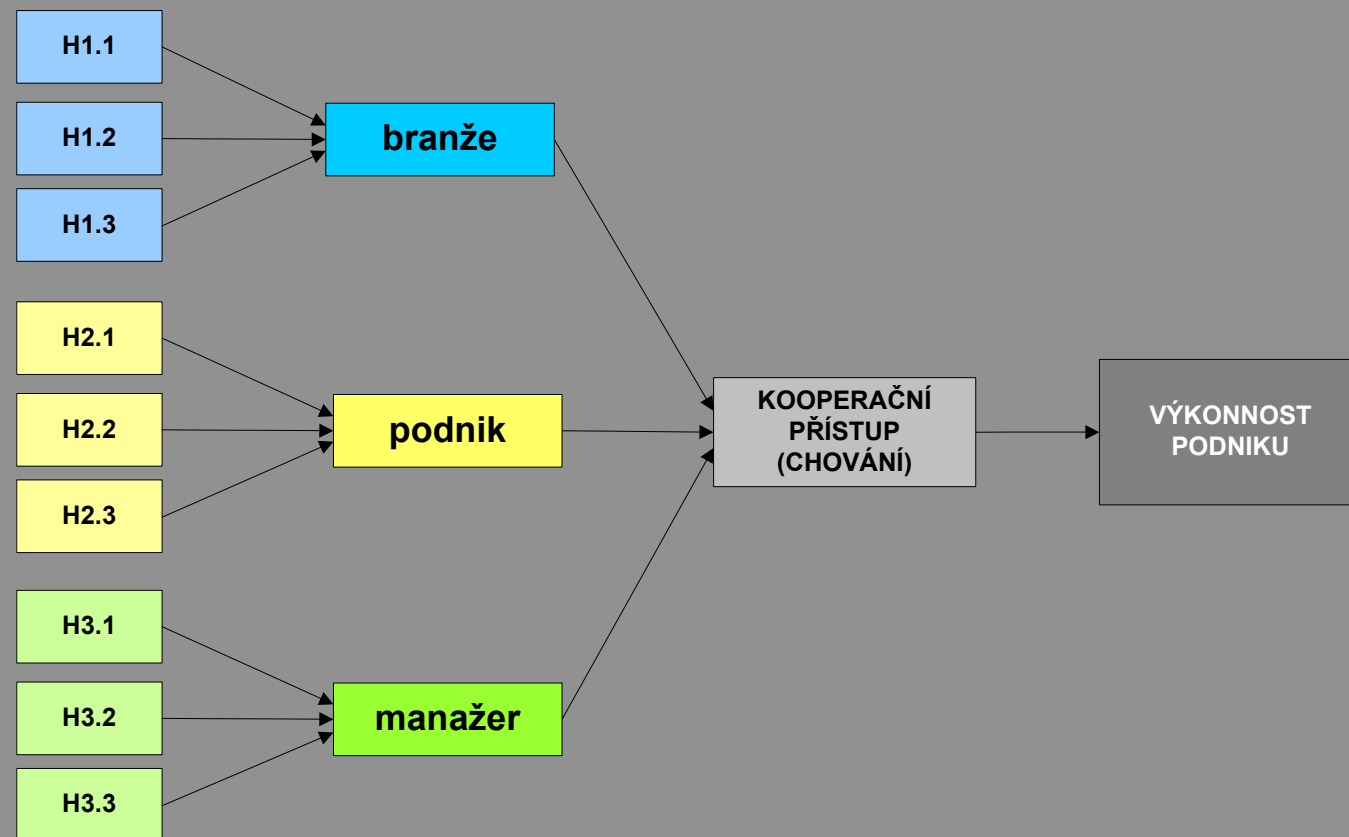
"Podnikání v rámci sítí dosahuje vyšší efektivity než podnikání jednotlivých podniků."



3. Cíl, hypotézy, model

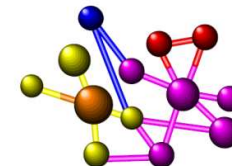
- 1. Předmět pojednání
- 2. Cíl, hypotézy, model
- 3. Determinátory v praxi
- 4. Výzva pro management
- 5. Shrnutí

Model



Obsah prezentace

1. Předmět pojednání
2. Cíl, hypotézy, model
3. **Determinátory v praxi**
4. Výzva pro management
5. Shrnutí

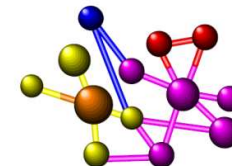


4. Determinátory v praxi

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Faktory determinované branží

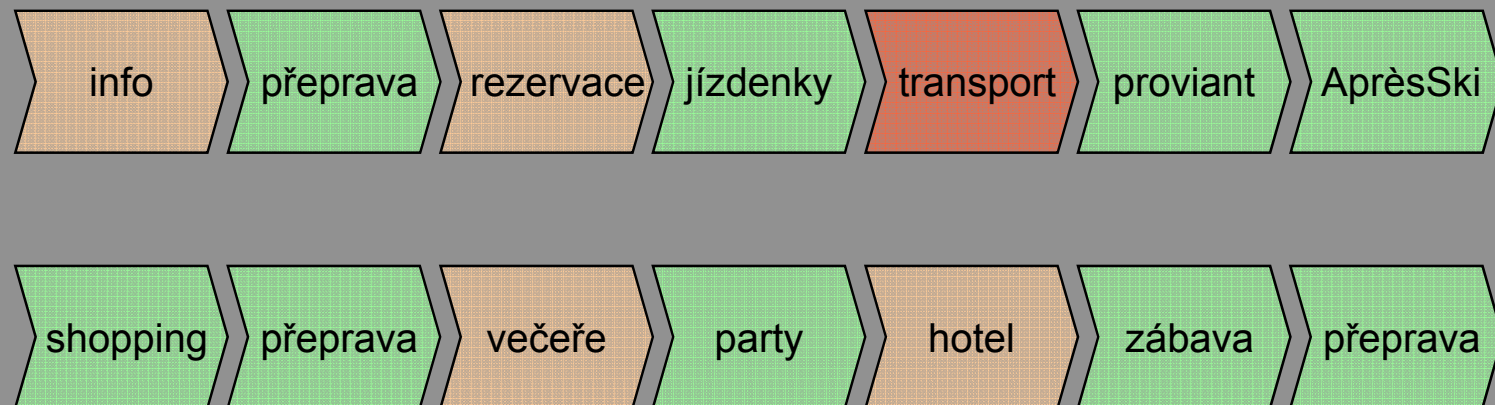
- **růst branže: 5% p.a.**
- **závislost úspěchu na klimatických podmínkách**
- **vysoké investiční náklady**
- **vysoký stupeň zadluženosti**
- **tradiční pojetí kultury podnikání**



4. Determinátory v praxi

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Faktory determinované branží: řetězec turistického „konzumu“

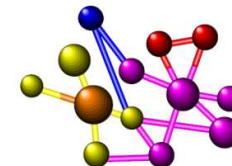


přímé (klasické) „výrobky“ a služby

- horské dráhy
- ubytování
- pohostinství
- cestovní kanceláře

nepřímé „výrobky“ a služby

- veřejná doprava
- obchod drobným zbožím
- energetické závody
- komunikační zařízení
- kultura, sport, zábava

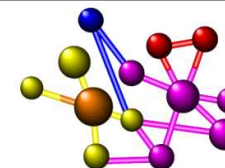


Podnikové sítě v oblasti vybraných služeb cestovního ruchu

4. Determinátory v praxi

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Faktory determinované destinací Oberengadin / St. Moritz



Podnikové sítě v oblasti vybraných služeb cestovního ruchu

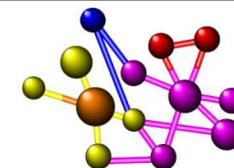
4. Determinátory v praxi

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Faktory determinované destinací Oberengadin / St. Moritz



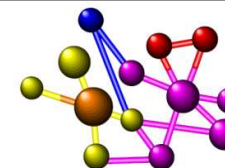
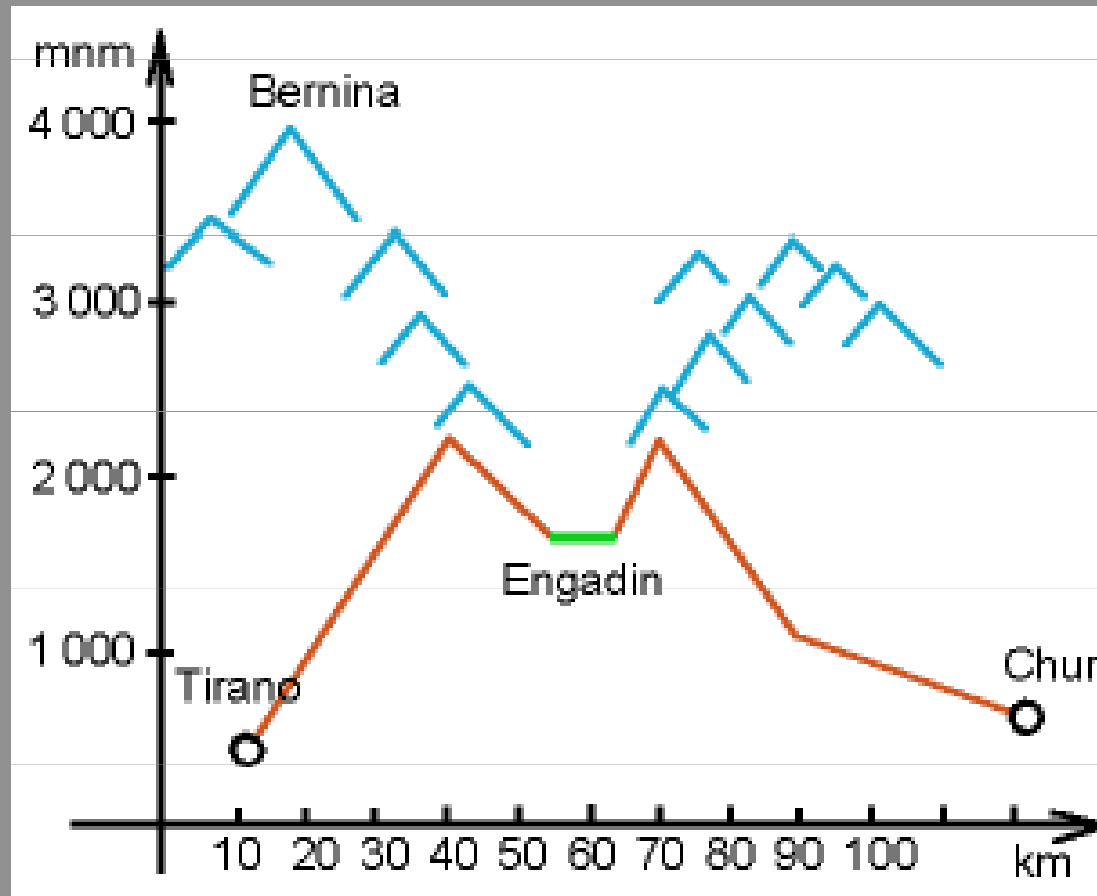
obce	15
horské dráhy	15
lanovky	11
seďáčky	18
sjezdovky	350 km
pohostinství	37
hotely	3



4. Determinátory v praxi

- 1. Předmět pojednání
- 2. Cíl, hypotézy, model
- 3. Determinátory v praxi
- 4. Výzva pro management
- 5. Shrnutí

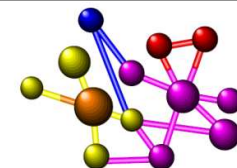
Faktory determinované destinací Oberengadin / St. Moritz



4. Determinátory v praxi

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

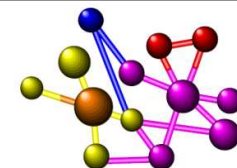
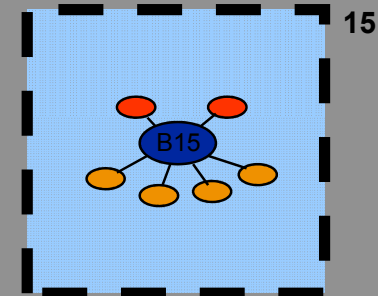
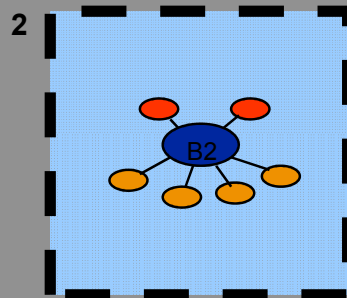
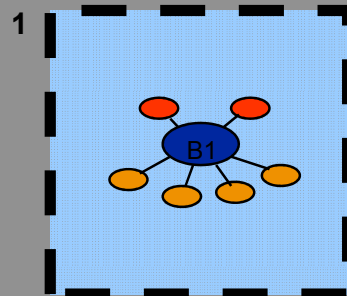
faktory determinované destinací Oberengadin / St. Moritz



4. Determinátory v praxi

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

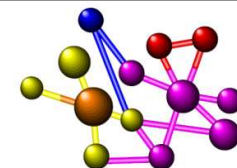
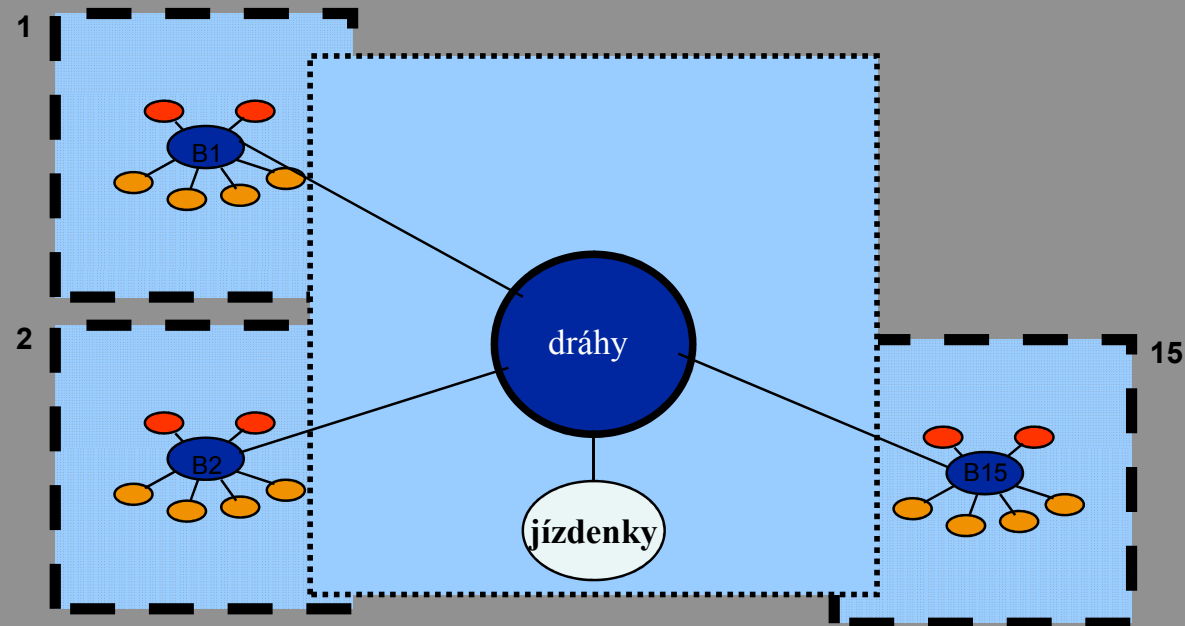
Horské dráhy v regionu Oberengadin / St. Moritz



4. Determinátory v praxi

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

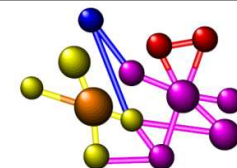
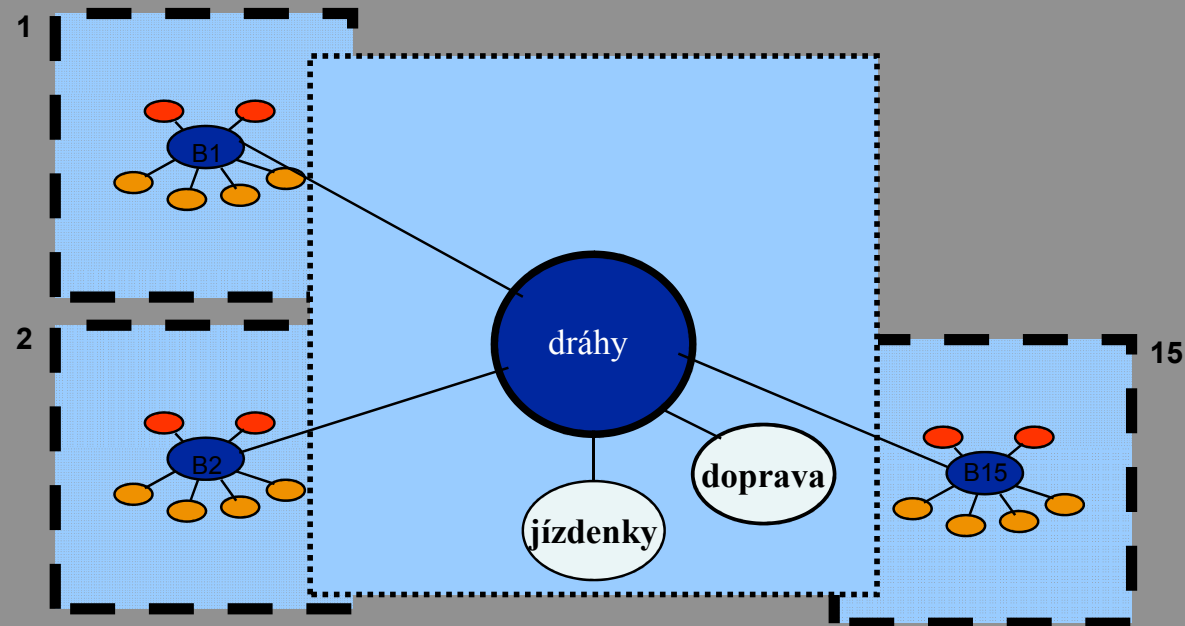
Horské dráhy v regionu Oberengadin / St. Moritz



4. Determinátory v praxi

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

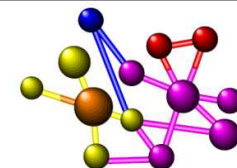
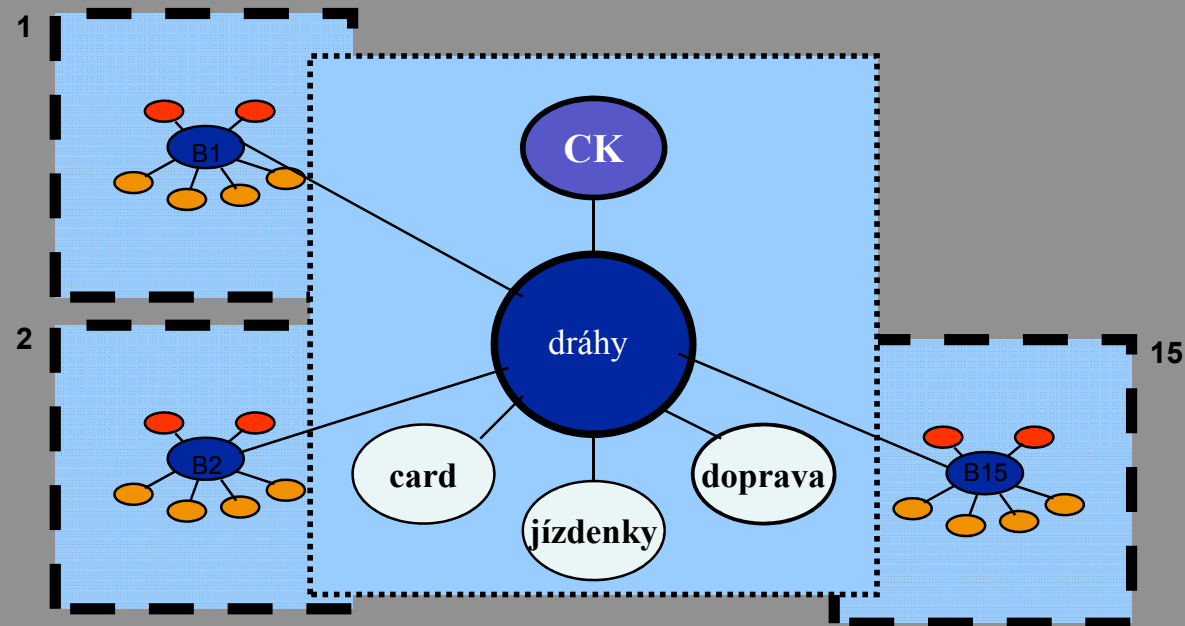
Horské dráhy v regionu Oberengadin / St. Moritz



4. Determinátory v praxi

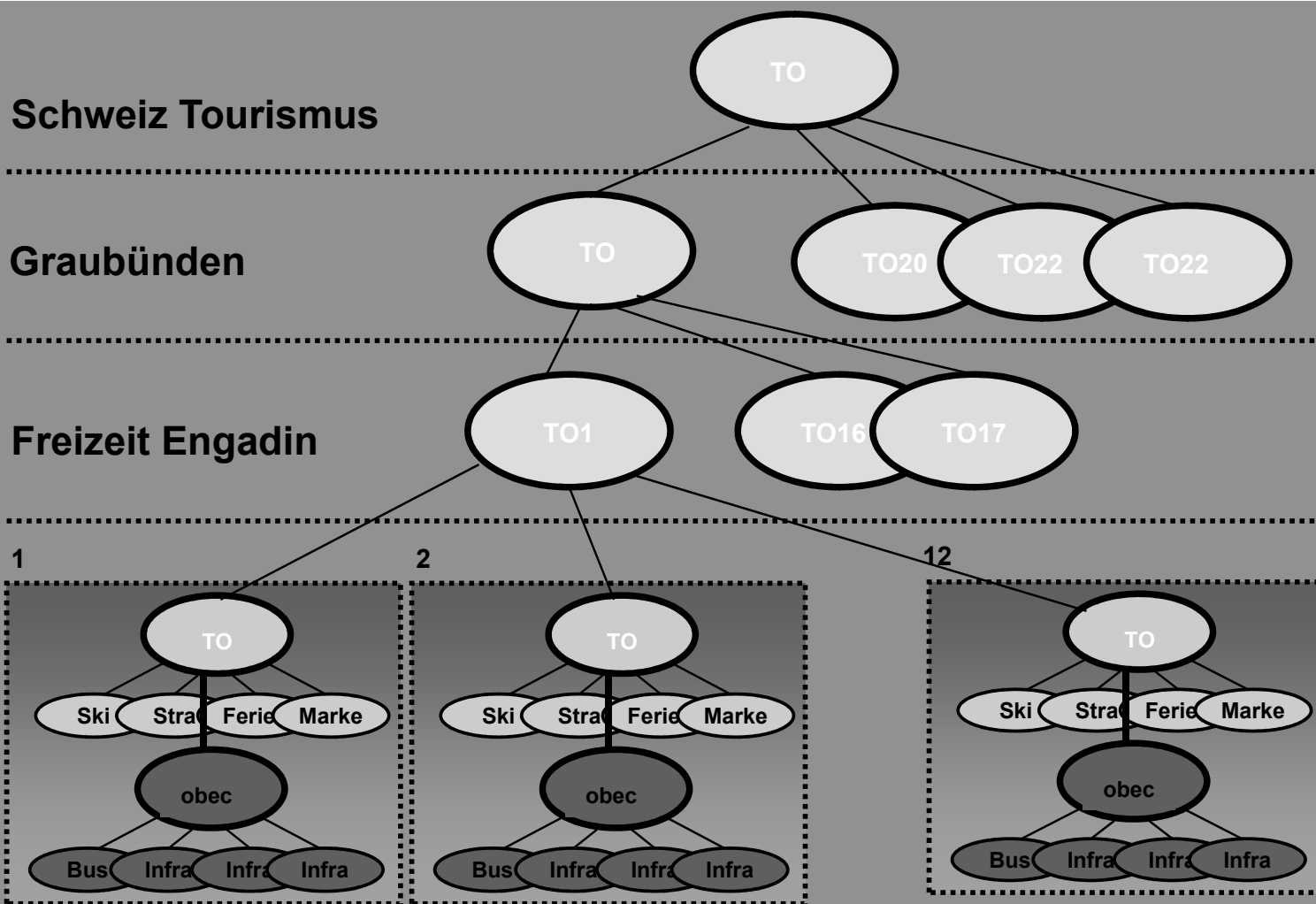
- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Horské dráhy v regionu Oberengadin / St. Moritz



4. Determinátory v praxi: turistické organizace obce

- 1. Předmět pojednání
- 2. Cíl, hypotézy, model
- 3. Determinátory v praxi
- 4. Výzva pro management
- 5. Shrnutí



4. Determinátory v praxi

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

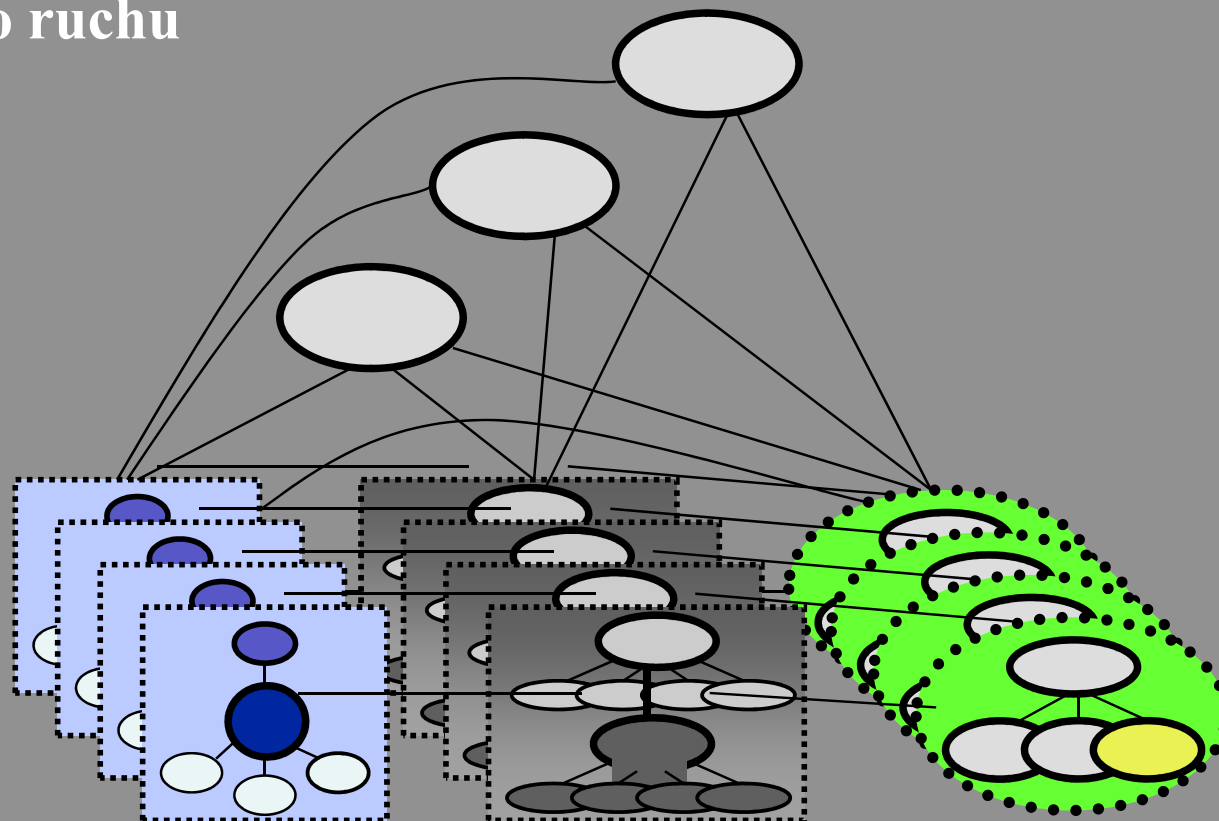
Horské dráhy jako část vícerovinového síťového uspořádání cestovního ruchu

Stát

Kanton

Region

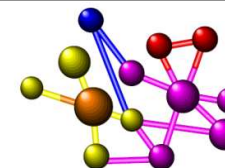
Obec



dráhy

turistická organizace obce

kultura a ochrana přírody



4. Determinátory v praxi

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

problémy

Stupeň zadluženosti = 80% (normal = 50%)

cizí zdroje / celkový kapitál

Míra krytí stáلهo majetku = 0.6 (normal > 1)

(vlastní + dlouhodobý cizí kapitál) / stálý majetek

Denní návštěvníci vs. prázdninová hosté

závislost na počasí, klesající počet přenocování

Příjmy z jádrové činnosti vs. z vedlejších činností

transport – pohostinství a ubytování

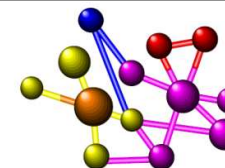
řešení

náklady ↓

výnosy ↑

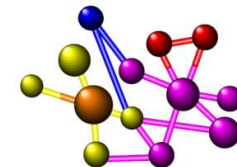
strategie

výzva pro management



Obsah prezentace

1. Předmět pojednání
2. Cíl, hypotézy, model
3. Determinátory v praxi
4. Výzva pro management
5. Shrnutí



5. Výzva pro management

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

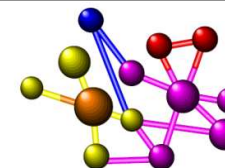
Komparativní analýza výkonnosti 100 podniků horských drah

Postup

- systém ukazatelů výkonnosti
- provést empirické šetření v odvětví
- srovnání skupin podniků dle jejich výkonnosti
- návrhy na opatření

Metoda

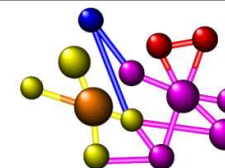
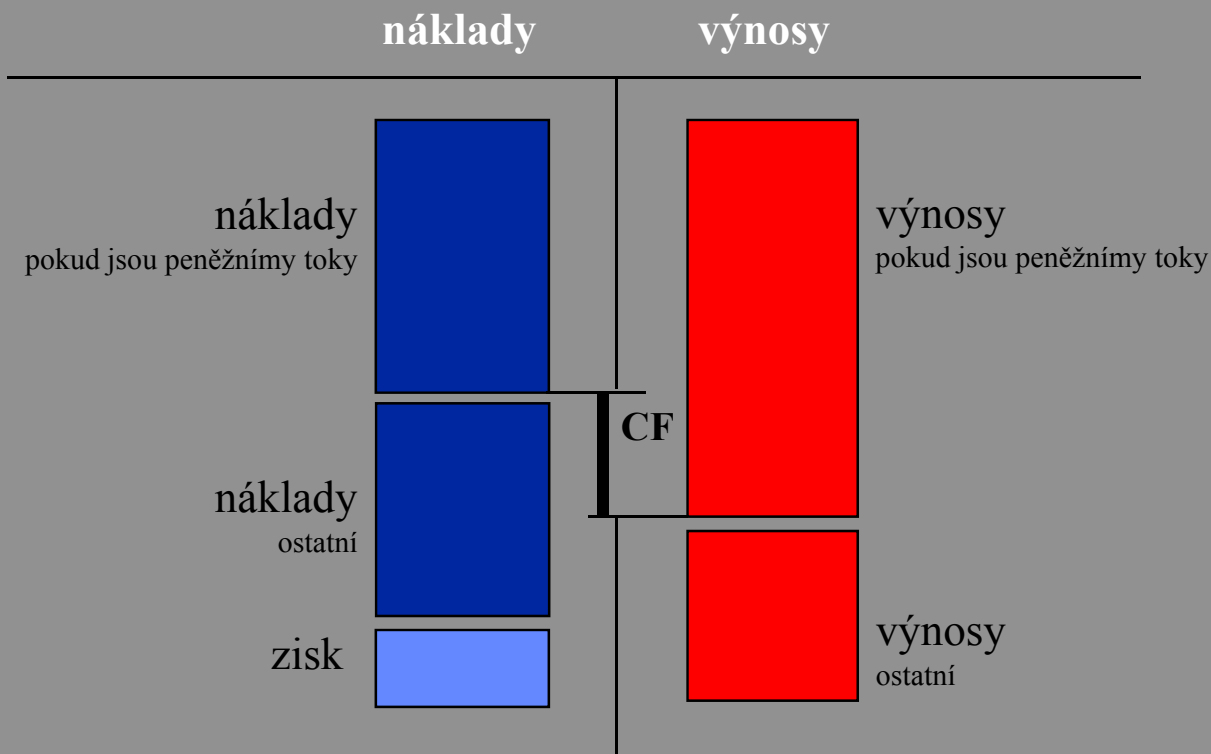
cluster analysis jako multivariátní metoda k určení skupin objektů nebo jejich vlastností, které se vyznačují jistou podobností.



5. Výzva pro management

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Výsledovka a schematické znázornění CashFlow



5. Výzva pro management

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

CF jako ukazatel úspěšnosti (teorie vs. praxe)

CashFlow

operativní CashFlow z jádrového podnikání

mínus

investice

do stálého majetku, nemateriální, akvizice

mínus

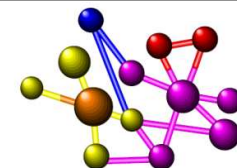
finanční činnost

zaplacené úroky, dividendy

=

volný CashFlow

jako ukazatel výkonnosti podniku



5. Výzva pro management

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Ukazatele úspěšnosti (metrika závisle proměnné)

CF / celkové výnosy

>! 20%

stupeň samofinancování

vlastní / celkový majetek

>! 50%

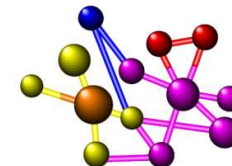
riziko vs. zadluženost

CF / celkový majetek

>! 5%

reinvestiční schopnost
(CM na místě celkové investice)

náklady na personál / celkové výnosy <! 35%



5. Výzva pro management

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Komparativní analýza výkonnosti 100 podniků horských drah

Výsledek 4 charakteristické skupiny dle úspěšnosti podnikání
(kritická ... výborná)

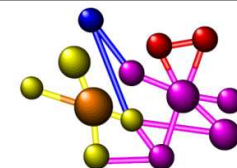
Nespolehlivější predikátory

CF / celkové výnosy

stupeň samofinancování
(provozní eficeence)

CF / celkový majetek

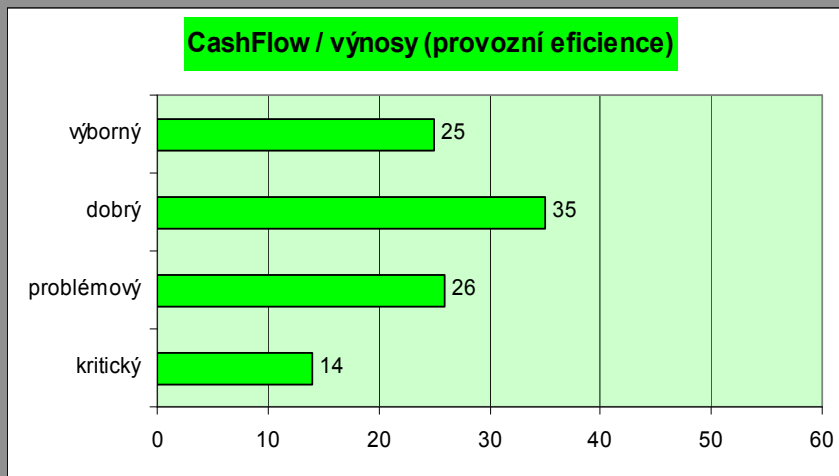
reinvestiční schopnost
(investiční eficeence)



5. Výzva pro management

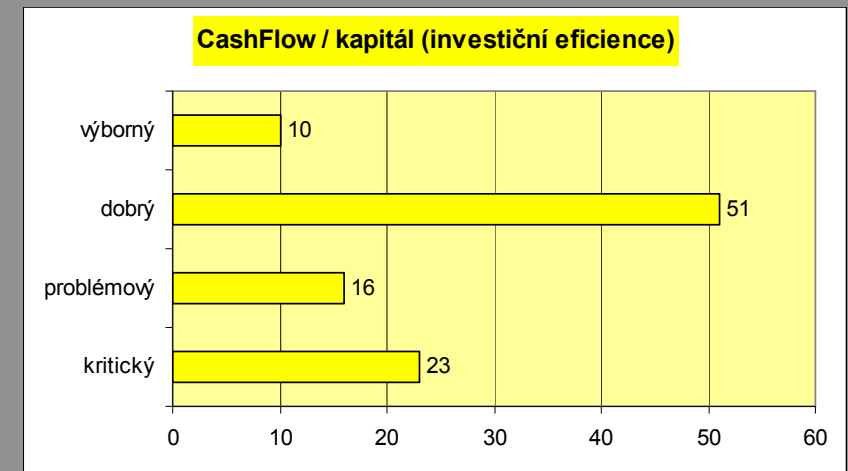
- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Vybrané indikátory pro posouzení trvalé hospodárnosti Podíl podniků horských drah ve třídách dle stupně plnění



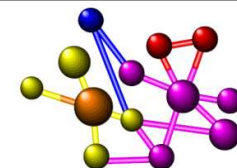
vlastní příspěvek k financování

>! 20%



reinvestiční schopnost

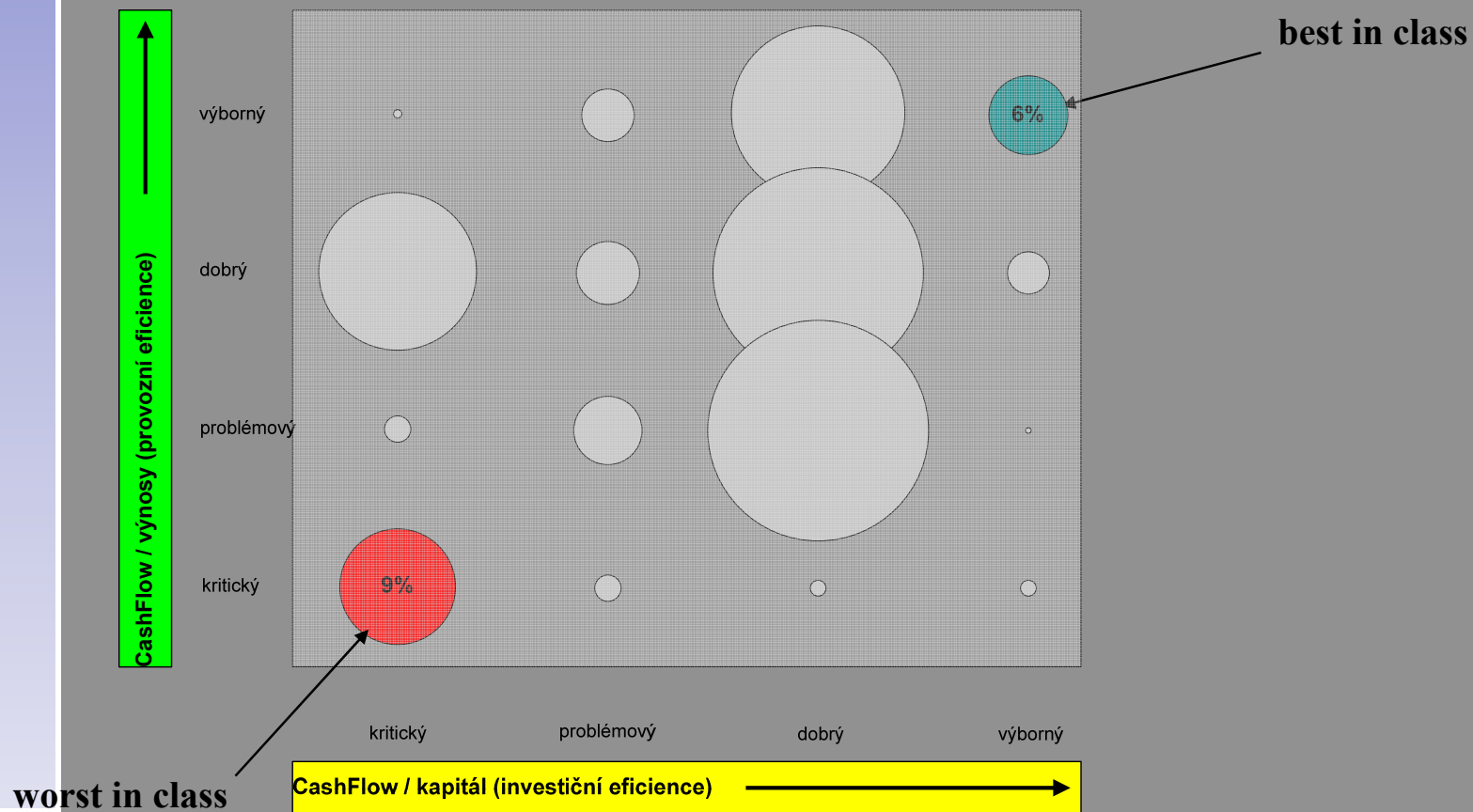
>! 5%



5. Výzva pro management

- 1. Předmět pojednání
- 2. Cíl, hypotézy, model
- 3. Determinátory v praxi
- 4. Výzva pro management
- 5. Shrnutí

Podíl podniků horských drah ve třídách dle stupně plnění dvou kritérií

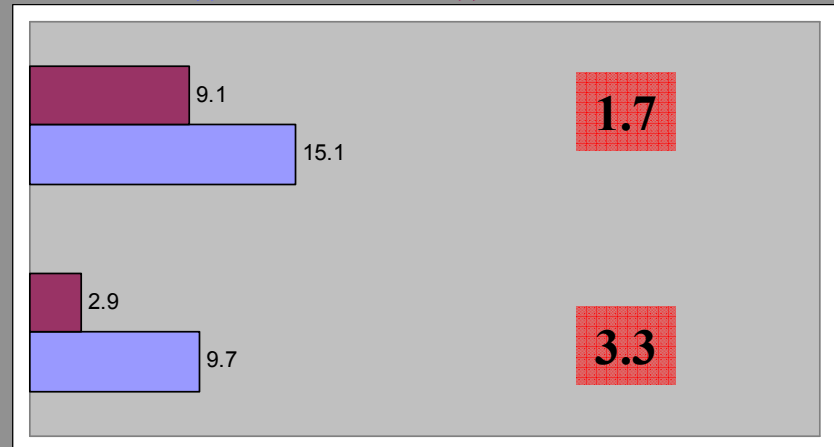


5. Výzva pro management

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Komparativní charakteristika podniků „best“ vs. „worst in class“

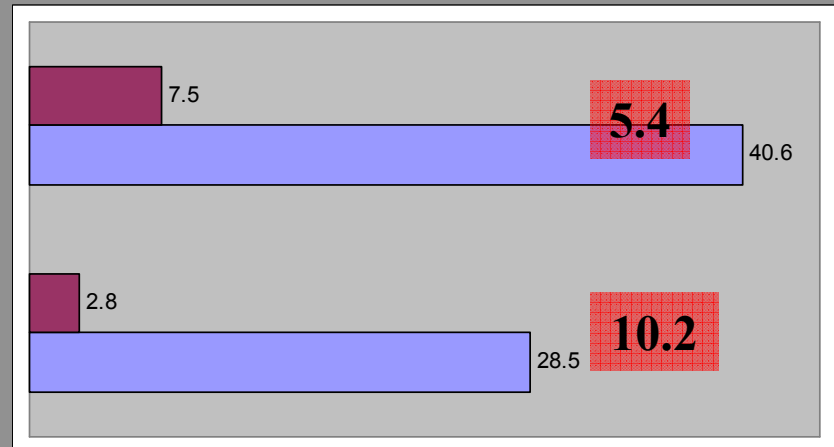
Průměrný celkový kapitál [Mio CHF]



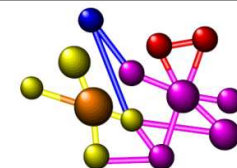
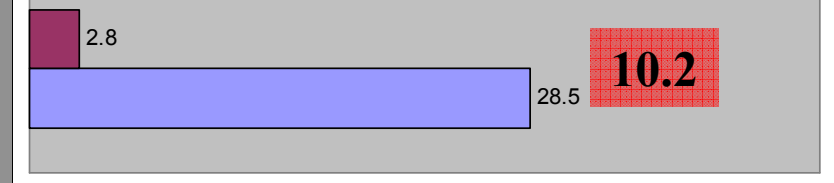
Průměrné výnosy [Mio CHF]



Průměrný CF / výnosy [%]



Průměrné CF / celkový kapitál [%]



5. Výzva pro management

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Návrh řešení

⇒ **eficientní řízení provozu podniku (CF / výnosy)**
(zlepšení míry samofinancování, výdaje)



operativní management

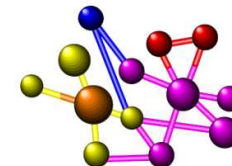
⇒ **eficientní investiční politika (CF / kapitál)**
(investice s vysokou výnosností)



strategický management

⇒ **strategie koncentrace v regionálním měřítku:**
- konsolidace infrastruktury
- společný destinační marketing

frischer Wind & Sexappeal



5. Výzva pro management

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

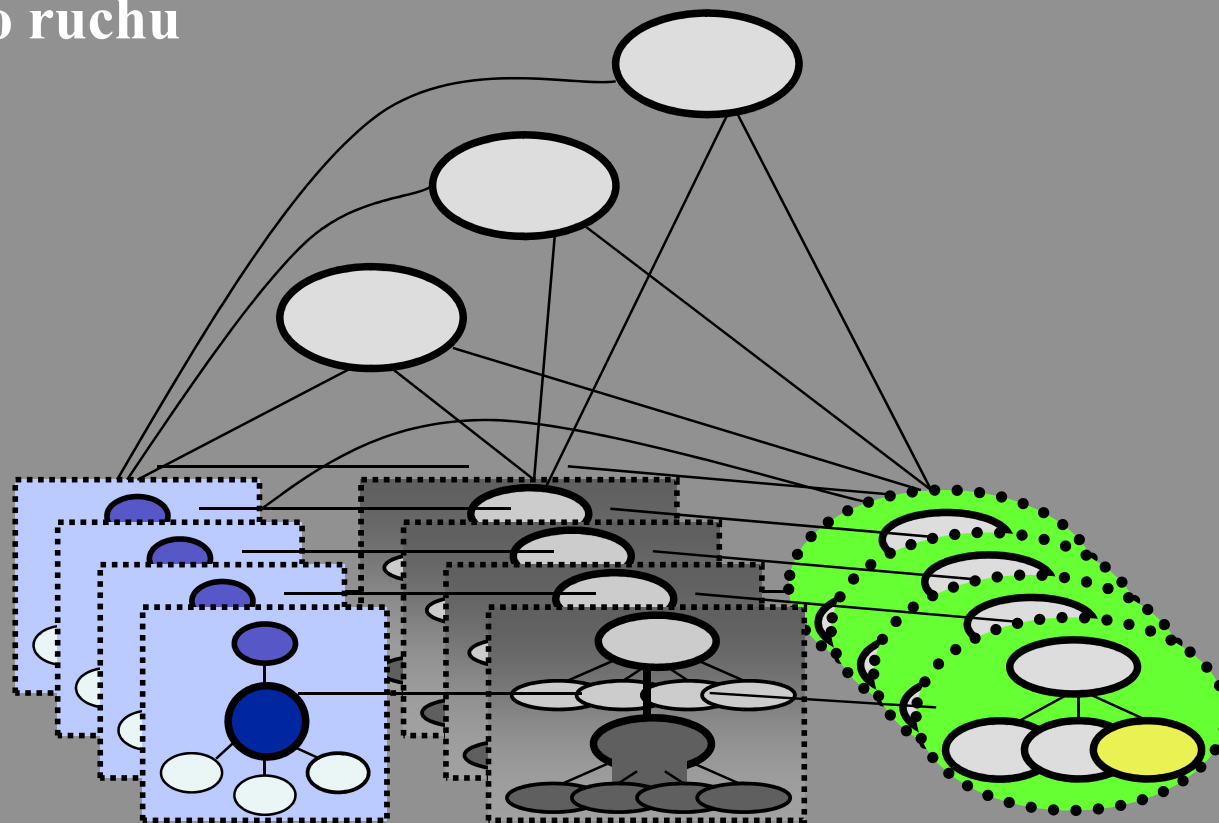
Horské dráhy jako část vícerovinového síťového uspořádání cestovního ruchu

Stát

Kanton

Region

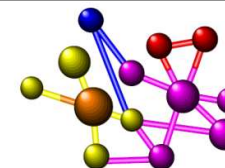
Obec



dráhy

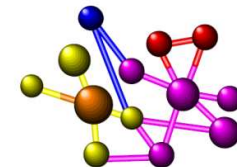
turistická organizace obce

kultura a ochrana přírody



Obsah prezentace

1. Předmět pojednání
2. Cíl, hypotézy, model
3. Determinátory v praxi
4. Výzva pro management
5. Shrnutí



6. Shrnutí (zvýznamněné)

- 1.Předmět pojednání
- 2.Cíl, hypotézy, model
- 3.Determinátory v praxi
- 4.Výzva pro management
- 5.Shrnutí

Kdy jsou síťové kooperace nezbytné?

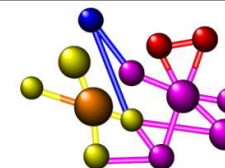
- investiční záměry přesahují možnosti jednotlivých podniků
- struktura majetku (transportní zařízení), situace výnosů
- zachování autonomie subjektu

Dají se regionální sítě řídit jako podniky?

- existují společné normy a hodnoty
- soulad ohledně očekávaného užitku
- schopnost přizpůsobení na rychle se měnící rámcové podmínky

Jaké jsou předpoklady pro úspěch managementu?

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

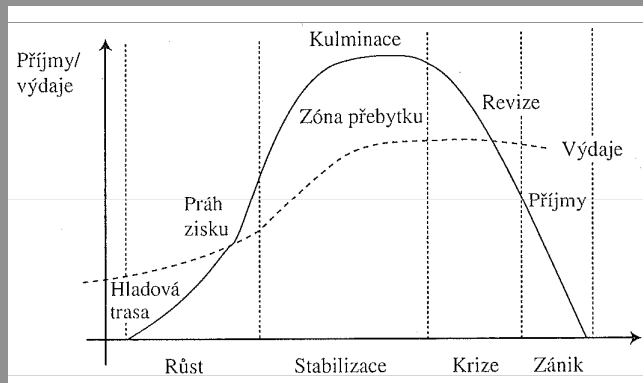


6. Shrnutí (zvýznaměné)

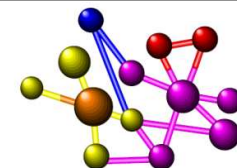
1. Předmět pojednání
2. Cíl, hypotézy, model
3. Determinátory v praxi
4. Výzva pro management
5. Shrnutí

Hranice

- potenciální nebezpečí pro ohrožení soutěže
- sjednané kompromisy jsou suboptimálním řešením pro jednotlivce
- objasnění časové určitosti (životní cyklus podnikových sítí)



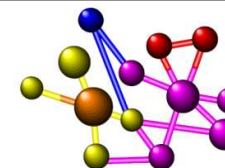
Synek 2002, s. 91



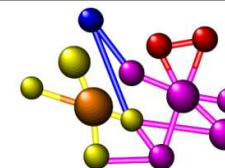
Podnikové sítě v oblasti vybraných služeb cestovního ruchu



Děkuji za pozornost.



Podnikové sítě v oblasti vybraných služeb cestovního ruchu



Podnikové sítě v oblasti vybraných služeb cestovního ruchu

