

Seminář – pondělí 3.12.2007

Marie Vachková

Je možné pro vlekařské firmy být v souladu s ekologickými požadavky?

Úkolem "sustainability" managementu je, přihlížet k trvalé udržitelnosti ve třech dimenzích: v socio-kulturním, ekologickém a v hospodářském okolí a k převedení těchto poznatků do rozhodovacích a řídicích procesů. "Bez ekologie žádná ekonomie." Krátkodobě možná menší zisk, z dlouhodobého hlediska jedinná možná strategie na principu vlastní zodpovědnosti, motivace a inovace na základě využívání nových technologií.

Martin Prokeš

Václav Řezníček

Není problém hledat partnerské organizace, když jsou vykazovány špatné hospodářské výsledky?

Celá oblast je hodně odlehlá a ohraničená. To nutí ke spolupráci, jedinec nepřežije. Každý účastník je odkázán na druhého a jiné řešení není.

Jiří Rousek

Zajímalo by mě jak to v okolí St. Moritz vypadá v létě. St. Moritz je známé středisko, ale co vyžití v létě? Stačí zima na pokrytí nákladů v létě nebo je přes léto zavřeno?

1.2 miliony ubytování za sezonu se rozdělují: 140000 v létě (průměrně 3 přenocování) a 110000 v zimě (průměrně 6 přenocování). I nabídka v létě je nesmírně široká (horská kola, inline-skating, windsurfing, plachtění na lodích či letecké, paragliding, horská turistika všech kategorií, bruslení, golf, tenis, pozorování v národním parku, kongresy, koncerty, shopping, atd.). "Obchodem" je však, kvůli delšímu řetězci konzumu, přesto zimní sezona.

Petra Chrástková

Budou muset podle Vás v budoucnu všechna lyžařská střediska ve Švýcarsku přejít ke strategii vytváření sítí, aby nezanikla?

Ano, tam, kde je to jako oblast možné.

Tomáš Vildomec

Vyplatí se vytváření sítí i pro největší areál St. Moritz? Nebo musí doplácet menším areálům? *St. Moritz se právem považuje za hlavního hráče v Engadinu. Protože však zmíněné protiklady svojí diversitou zvyšují celkový počet hostů, jedná se pro všechny o souprávné "dát a brát".*

Petr Suchánek

I když se v případě autonomních statků jednotlivých hráčů v sítích podniků v St. Moritz jedná o relativně volné vztahy musí být nějak stvrzeny. Jedná se o smluvní vztahy (bilaterální, multilaterální ...?) tiché dohody (ústní dohody...)?

V Engadinu to řeší vytvořením společně dotované bezprofitové a velmi štihlé organizace v právní formě "jednoduché společnosti", která koordinuje společné projekty.

Richard Savický

Existují alternativy Vašemu síťovému řešení?

Pokud zůstává podmínkou zachování samostatnosti a jiné formy spolupráce (outsourcing, leasing, atd.) jsou vyčerpány, ne.

Tereza Nečasová

Existuje nějaká forma spolupráce v regionu St. Moritz také v letní sezóně?

Zjednodušená odpověď: v zimě se tendenčně využívají více synergické efekty dle economies of scale, v létě spíše dle economies of scope.

Aleš Zatloukal

Fungují podnikové sítě v Engadinu podobně jako EU – že silnější členové skupiny víceméně krátí své zisky vůči pomoci slabším s integrací infrastruktury, tech. vybavenosti?

Ano, síťové spolupráce jsou částí regionálního "governance-systems".

Monika Pokorná

Dá se říct, že v případě Švýcarských lyžařských středisek je „vstoupit do sítě“ výhodnější pro velká nebo malá střediska?

V hierarchiích dominuje nařizovací kompetence, na trhu cenové vztahy. V sítích je charakteristickou vlastností kooperativní jednání, jehož cílem je využití synergií sdružováním sil. Celková "výhoda" se nemůže měřit jen ve zisku, spíše ve zlepšení konkurenceschopnosti.

Petra Zajícová

Existují v této oblasti ještě nějakí soukromníci?

Soukromníci existují u horských drah jen okrajově (výtahy pro děti), v hotelerii však téměř výhradně.

Jak probíhá hlasování v St. Moritz?

Když finanční engagement obce přesáhne jistý obnos, musí se investiční záměr předložit lidu k odsouhlasení (přímá demokracie). Hlasování probíhají vždy nejenom na věcně-argumentativní, ale i na společensko-emocionální úrovni. Arogantní chování se nevyplácí.

Lenka Nováková

Z jakého důvodu se sítě na trhu nechovají agresivně? Nebylo by potom toto spojení ještě efektivnější?

Důvody pro navazování kooperací ve třech kategoriích: 1. velmi důležité (zlepšení šancí při zavádění nových produktů, rozšíření odbytového trhu, přístup na nové trhy); 2. důležité (zlepšení know-how, snížení produkčních nákladů, zmenšení investičního rizika, zlepšení image); 3. méně důležité (pružnější struktury, výhody společného nákupu a logistiky).

Je zajímavé, že chybí zmínka o záměru, který je tak typický pro zakládání strategických aliancí a kartelů: získání dominantního postavení na trhu, které by umožnilo agresivní strategii. Důvodem je ve vnitřním vztahu vlastní podstata sítě (samostatnost ve spojení s konkurencí) a ve venkovním vztahu regionální ohraničení (hosté mají možnost srovnání a volbu jiného regionu). Spojení by jistě vedlo k podstatnému snížení transakčních nákladů, na druhé straně ke ztrátě samostatnosti.

Ladislav Šimko

Jak vzrostl zisk po zapojení jednotlivých středisek do sítí?

"You can only manage what you can qualify" postuluje dominantní finanční hospodářství. Pokud můžeme něco kvantifikovat, stojíme na pevné půdě. To však nesmí vést k lichému

závěru, že důležité je jen to, co se da vyčíslit. Management a přesněji Leadership začínají být teprve tam důležité, kde se nedá kvantifikovat - ale přesto se musí rozhodovat a jednat. Zisk sám o sobě není dostačujícím indikátorem pro posouzení úspěchu sítí.

Peter Šipula

Z čeho plyne 20 % obrát dráh v létě? Skutečně se do takové míry využívají dráhy samotné, nebo se do tohoto hodnocení započítávají i obraty ubytovacích a stravovacích zařízení?
Nahoře jsem uvedl, že v letním období je v Engadinu více hostů než v zimě (atypické pro branži). Ve statistikách obrátu se započítávají všechny služby, které dráhy poskytují.

Jak je časově vymezené letní období?

Letní období: 1. květen - 31. říjen.

Kristína Izraelová

Efektivita podnikání v síti je větší než efektivita jednotlivých podniků – nemůže se stát, že pro nějaký konkrétní jeden podnik budou benefity plynoucí z fungování v rámci sítí menší než jeho efektivita jako samostatného podniku?

Ano, obecně to tak je. U horských drah v Engadinu však platí, že všichni "sedí ve stejném člunu". I největší hráč nemá dost prostředků na provedení marketingových propagačních akcí, ani na uspokojení všech nároků hostů na přenocování během velkých akcí. Závislost je oboustranná.

Alena Drášilová

Jak se na omezování konkurence v důsledku vytváření sítí dívá švýcarská legislativa?

Legislativa pozoruje, jaké nebezpečí pro omezování soutěže představuje navazování síťových vztahů, t.j. dobrovolné zřeknutí se konkurenčního střetnutí na trhu.

Dnešní realita podnikových sítí ukazuje propojení celých hospodářských odvětví (automobliový nebo letadlový průmysl, výroba počítačů, telekomunikační branže, benzínky, energie, atd.). Z hlediska soutěže je tento vývoj povážlivý. Soutěž je dušena plíživým kartelizováním hospodářství; v extrémním případě může dojít až k znovuvydání "plánovacího hospodářství pomocí prostředků tržního hospodářství". Dle kartelového práva je za dominantu považován soutěžitel, "který disponuje tržní silou, umožňující mu značně nezávislé chování", které mu umožní ovlivnit tržní parametry (např. druh, kvalitu, cenu, množství, atd.) bez ohledu na spolusoutěžící či na zákazníky.

Právě ovlivnění tržních parametrů je jedním z hlavních cílů při navazování síťových vztahů. V tržním hospodářství musí však být možné, sledovat vlastní záměry. I podniky, které ovládají trh, nemohou nést zodpovědnost za přežití jejich konkurentů a musí jim být dovoleno, hájit svoji pozici. V tomto smyslu je účelem kartelového práva ochrana soutěže, a ne ochrana před soutěží.

Vede vytváření sítí také ke zkvalitnění služeb pro zákazníky?

To musí být hlavním společným cílem.

Michal Lazor

Je cena celodenního lístku v těchto sítích spojených středisek v rámci Švýcarska konkurenceschopná?

Ano.

Lucia Polakovičová

Jak se dá např. budovat důvěra v síti?

V sítích je důvěra jako sociální interakce neformálním koordinačním mechanismem, který je považován za jeden z hlavních předpokladů úspěchu při vytváření podnikových sítí. Budování důvěry probíhá na různých úrovních řízení sítí, od denního jednání až po dlouhodobou strategii. Důvěra a osobní kontinuita, udržování a pěstování osobních styků jsou úlohy normativního, strategického, i operativního managementu. Několik příkladů: společné cíle, otevřený dialog, sdílené kompatibilní kultury, bezpodmínečný přístup ke kooperaci, jasné hranice mezi kooperací a konkurencí, kooperace jako zaměření na potřeby zákazníků, jednoduché struktury a jasné "pravidla hry", pravidelná a rychlá komunikace, transparentní rozdělování, flexibilita, schopnost adaptace, učení a kompromisů, tedy fungující kooperační management.

Ondřej Melkhar

Jak se zjišťuje čas strávený na jednotlivých lanovkách/sjezdovkách? Uvedená síť existuje celoročně nebo jen v zimním období?

Čas strávený na jednotlivých lanovkách/sjezdovkách se zjišťuje vyhodnocením klíčových bezdotekových snímačů jednotlivých výtahů. Síť je celoroční.

Olga Uchytlová

Odkud vzešel 1. impulz pro vytvoření sítě?

Zavedení regionální permanentky jako vytvoření komparativní výhody oproti konkurenci.

Kdy se začalo s budováním sítě v St. Moritz a jak dlouho trvalo?

Rok 1864 platí v St. Moritz jako začátek zimního turismu v Alpách. 1963 dokončení lanovky na Corvatsch 3450 mnm, 1972 lanovka na jižní svahy Corviglia. 1974 první předloha konceptu jako regionální lazeňská oblast. Trvá do dnes.

Peter Meňky

Pokud by se firma zaměřila jen na zákazníky uznávané specifické přednosti (více než outsourcing), jaké by to mělo následky na celkovou spolupráci struktury dané firmy a jejich dodavatelů (těch, kteří vykonávají zadané zakázky)?

V posledních letech pozorovaný vzrůst výskytu kooperací přes hranice organizací lze odvodit 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"). Přeměna nabídky v užitek zákazníka se konkretizuje v uspořádání výrobního systému podniku, který zahrnuje nejenom výroby a služby, ale jako nutné předpoklady pro úspěšné inovační úsilí i technické, řídicí a marketingové schopnosti podniku. Jako následek vede prohlubování dělby práce k navazování spolupráce přes hranice podniku, k vytváření podnikových sítí. Takto vzniklé kooperace přesahují zejména v sektoru služeb čistě tržní vztahy.

Barbora Žitková

Řekl jste, že potřeby zákazníků v posledních letech nesmírně vzrostly, můžou a budou podle Vás růst donekonečna? Je to možné?

Požadavky zákazníků vzrostly tam, kde to dává smysl: např. produkt spojený se servisem a dodávkou, turistické balíčky. Protože konsequentní zaměření na zákazníky je dnes hlavním směrem ekonomiky, bude to pokračovat dále. Růst "do nekonečna" zřejmě dostane kvalitativní

komponentu, která se již rýsuje: starší občané mají nedůvěru k novým technologiím (mobilní telefony, bankomaty, nábytek ke smontování) a přesto jsou důležitým segmentem zákazníků.

Jednou z definic byla: dobrovolný vstup do sítě. Nenutí k tomu ale dnešní doba?

Ano, "dobrovolnost" jako alternativa ke ztrátě samostatnosti nebo zániku.

Do jaké míry jsou propojené turistické organizace s obcemi?

Obec je vlastníkem její turistické organizace, vedené obvykle jako nonprofitní organizace. Vliv je zajištěn zastoupením obce v představenstvu turistické organizace nebo tím, že její ředitel raportuje obecní správě.

Kdyby byl management opravdu řemeslo, kterému se dá naučit, neprotiřečilo by si to s manažerskými schopnostmi a dovednostmi, které musí být manažerovi vlastní. (kom. schopnosti, organizační schopnosti).

Zastávám názor panující na Universitě St. Gallen, že všechny tyto vlastnosti se dají naučit.

Proč se zároveň v rámci sítě nezvyšuje i počet hotelů, který je podle mě velmi nízký – 3.

Tři hotely jsou ve vlastnictví horských drah. Ostatních ca. 70 hotelů jsou převážně v soukromém vlastnictví. Hotelerie nepatří k jádrové kompetenci drah.

Dana Kristová

V jiném než českém účetnictví se můžou konkurenti zobrazovat?

Otázka definice modelu podniku. Pokud s konkurencí nestojíte v přímém dodavatelsko-odběratelském vztahu, ukazuje se tento "vztah" v účetnictví podniku nepřímě a snad i nekvantifikovatelně, např. když Vám spolusoutěžitel přebírá zákazníky a tím zmenšuje obrat.

Vytváří si síť (celek), podobně jako jednotlivé podniky, určité cíle do budoucna?

Je bezpodmínečně nutné cíle formulovat (a průběžně zpochybňovat) jako jeden z předpokladů úspěchu. I pro cílovou funkci platí: "Process of Creative Destruction ... is the essential fact about capitalism. It is what capitalism consists in and what every capitalist concern has got to live in" (Schumpeter).