

Kooperácie podporujúce inovácie v rekreačných službách spätých s lesom

Zuzana Sarvašová, Jana Lásková

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá kooperáciou subjektov v rekreačných službách súvisiacich s lesom. Analyzované sú spolu tri prípadové štúdie z Fínska, Škótska a Slovenska, predstavujúce inovatívne projekty rekreačných služieb. Na základe porovnania aktérov, foriem a faktorov ovplyvňujúcich spoluprácu pri projektoch je možné opísať horizontálne, vertikálne a doplnkové formy spolupráce dôležité z hľadiska lesníckych subjektov. Kooperácia je aj na základe Národného lesníckeho programu nevyhnutnou podmienkou trvalo-udržateľného rozvoja a zvýšenia konkurencieschopnosti lesníckeho sektora.

Kľúčové slová

Kooperácia, rekreačné služby, lesnícki aktéri

Abstract

This paper deals with the cooperations of subjects in recreational services related to forest. According to this, three case studies from Finland, Scotland and Slovakia are analyzed. They all present some innovativeness in recreational services. Based on the comparison of actors, forms and factors that are affecting the cooperation in projects, it is possible to describe some horizontal, vertical and complementary forms of cooperation from the point of view of forestry subjects. On the grounds of National Forest Programme of the Slovak republic is cooperation the prerequisite of sustainable development and increased competitiveness of forestry sector.

Key words

Cooperation, recreational services, forestry actors

1. Úvod

Posilňovanie kooperácie, koordinácie a komunikácie je strategickým cieľom č.5 Národného lesníckeho programu (NLP) Zlepšovať súdržnosť a medzisektorovú spoluprácu s cieľom zosúladenia hospodárskych, ekologických a sociálno-kultúrnych cieľov na rôznych organizačných a inštitucionálnych úrovniach je integrujúcou časťou a podmienkou rozvoja lesného hospodárstva SR (LH).

Pre dosahovanie spoločných cieľov v tejto oblasti je potrebné spolupracovať s partnermi na viacerých úrovniach – verejnej aj súkromnej, ktorí sú schopní a ochotní zavádzať nové výrobky či služby, napr. rekreačné. Vzhľadom na súčasný stav LH SR zapríčinený ekonomickou krízou je spolupráca partnerov pre udržanie a trvácnosť spoločných projektov ešte neodkladnejšia.

Z hľadiska kooperácie podporujúcej inovácie je dôležitou aj Priorita č. 15 NLP (Posilňovať medzirezortnú spoluprácu a koordináciu medzi politikami ovplyvňujúcimi lesy a lesné hospodárstvo), ktorá rozoberá problematiku jednotlivých rezortov. Lesné hospodárstvo totiž nepatrí do pôsobnosti len jedného ministerstva. Aj keď ho riadi Ministerstvo pôdohospodárstva, iné ministerstva prichádzajú taktiež do styku s jeho parciálnymi súčasťami. Ide predovšetkým o Ministerstvo životného prostredia, Ministerstvo hospodárstva, Ministerstvo školstva, Ministerstvo zahraničných vecí a Ministerstvo obrany. Práve z týchto dôvodov je potrebné uplatniť pre oblasť lesného hospodárstva viacsektorový

prístup hodnotiaci poznatky a postupy aj z iných oblastí. NLP poukazuje aj na potrebu zapojiť do spolupráce oblasť vedy a výskumu.

Kooperácia v LH predpokladá okrem koordinačných faktorov, ktoré by mali byť vlastné pre verejný sektor, aj kooperáciu verejného a súkromného sektora, spoluprácu vlastníkov lesov s priemyslom a tretími stranami pri vývoji nových výrobkov, procesov, technológií a efektívnych trhov.“ (Národný lesnícky program 2007, Strategický cieľ č.4, Priorita č. 13)

Cieľom práce je popísať kooperácie podporujúce inovácie v rekreačných službách spätých s lesom na základe troch zvolených prípadových štúdií: 1. Využívanie lesných trás na jazdy na koňoch (Fínsko), 2. Horská cyklistika (Škótsko) a 3. Bezbariérové turistické chodníky (Slovensko). V daných príkladoch identifikujeme hlavných aktérov a ich vzájomnú kooperáciu z kvantitatívneho a kvalitatívneho hľadiska. Nakoniec opíšeme podporné a brzdiace mechanizmy pre kooperáciu aktérov a existenciu samotných projektov.

2. Teoretické východiská kooperácie

Kooperácia jednotlivých aktérov môže byť rôznorodá. Aktérov a väzby však môžeme na základe istých kritérií zatriediť do jednotlivých skupín. Taktiež môžeme analyzovať vzťahy medzi nimi, ich dôležitosť a pôsobenie na celú kooperáciu. Takýto prístup nazývame sieťový. Definovať sieť vo všeobecnosti nie je problémom, pretože definície vychádzajú z jej pôvodného zdroja – matematiky. Ide predovšetkým o skúmanie vzťahov medzi jednotlivými aktérmi vyplývajúce z grafov. Tieto vzťahy môžu nadobudnúť rôznu hodnotu a intenzitu, symetriu či asymetriu.

Význam sietí je jednoznačný. Siete umožňujú spoločnostiam lepší prístup na trh a konkurenčné výhody v spolupráci s inými subjektami. V súčasnosti si už ťažko môžeme predstaviť firmu, ktorá by zvládala všetky operácie na trhu sama. Takéto firmy sú buď dočasné (buď zaniknú, alebo sú účelovo založené na splnenie určitého cieľa), alebo sa zameriavajú na veľmi špecifický a úzky okruh zákazníkov s minimálnym podielom na celonárodnom trhu.

Firmy sa teda spájajú kvôli naplneniu svojich cieľov, ktoré by sami nemohli uskutočniť. Cieľom môže byť napríklad:

- umiestnenie konkrétneho produktu na trhu
- poskytovanie konkrétnej služby na trhu
- získanie výhody oproti ostatným firmám
- snaha odstrániť nevýhodu malej firmy
- vytvárať nové produkty
- tvorba veľkých projektov
- technologický pokrok
- ovplyvňovanie časti alebo celého trhu (buď vzhľadom na produkt/službu alebo teritoriálne)

Iniciátorom vytvorenia siete môže byť ktorýkoľvek subjekt. Musí si byť však vedomý, že spoluprácu by mala byť prínosná aj pre iných ako je on. Väčšinou je sieť vytvorená na základe dohody viacerých aktérov, kde každý jeden vidí určité výhody pre seba. Sieť sa zmluvou uzatvorí už na začiatku vzniku alebo zostane otvorená aj pre iných na základe otvorených kontraktov. (Chudoba, 2008)

Vznik a možné rozširovanie siete je vlastne vytváranie vzťahov medzi jednotlivými článkami.

Vzťahy sa môžu utvárať dvoma smermi:

1. nadol – smerom ku zákazníkom a odbytu
2. do strán – smerom k výrobcam komplementárnych výrobkov a tým spoločnostiam, ktoré pôsobia v rovnakých alebo podobných odvetviach.
3. v sieti existujú aj podporné (doplnkové) vzťahy, a to s neziskovými organizáciami, univerzitami, vládnymi agentúrami atď. (Prno, 2009)

Základom každej spolupráce je uvedenie si výhody, ktorá vznikne pri spojení viacerých firiem. Je samozrejmosťou, že hlavným faktorom spojenia, ktorý určuje spoluprácu je dôvera medzi aktérmi. Dôvera a výhody spolupráce nie sú úplne komplementárne, avšak ich spojením určite vznikne pevná a efektívna sieť firiem. Dôvera je určujúca hlavne pre horizontálne vzťahy – to znamená, vzťahy medzi firmami, ktoré vyrábajú produkty alebo poskytujú služby v rámci podobného odvetvia. (Porter, 1998) Druhým typom vzťahov v rámci sietí sú vzťahy medzi podnikom a dodávateľmi a podnikom a odbytom, ktoré tvoria tzv. vertikálnu väzbu. Dodávatelia či už vstupov smerom do podniku, ale produktov a služieb na trh smerom k odbytu patria medzi najdôležitejšie a sú predmetom strategickej koncepcie každej firmy. Podnik ako taký, ktorý produkuje výrobky a služby, nepredáva svoje výrobky a služby na trhu sám. Umiestnenie výrobkov a služieb na trhu majú za úlohu dodávatelia, ktorý sa nachádzajú bližšie k trhu a sú špecializovaní na predaj. Podnik, ktorý sa totiž primárne zameriava na výrobu, nedisponuje takými možnosťami a schopnosťami dodania svojich výstupov na trh.

Vzťah výrobcu – zákazník, zameraný na vývoj a inovácie produktov je taktiež súčasťou vertikálnych väzieb. Aby sa výrobky a služby na trhu uchytili a boli predajné, podnik si musí robiť neustále analýzy, aké požiadavky si kladú zákazníci na trhu. Vývoj produktov musí ísť ruka v ruku s vývojom požiadaviek zákazníkov. Miesto pre inovácie a voľné miesto na trhu sú pre novo-vznikajúce výrobky a služby, ktoré reagujú na uvedomené nedostatky zákazníkov.

Doplnkovými vzťahmi rozumieme také, ktorými sa podporujú činnosti podnikov. Ide o vzťahy, ktoré sme zatriedili do štyroch hlavných skupín.

1. verejný sektor
2. neziskové organizácie
3. univerzity
4. iné organizácie

Väzby s verejným sektorom môžeme charakterizovať z troch rôznych uhlov. Po prvé, každý ekonomický subjekt sa musí riadiť pravidlami, ktoré vytvára štát. Na strane druhej, štát poskytuje podnikaniu aj podporu vo forme rôznych príspevkov do mnohých oblastí. Sú to dotácie hlavne na výrobné procesy, príspevky pri nepriaznivých situáciách (napr. kalamity), dotácie na technológie a inovácie alebo na začatie podnikania. Okrem toho existujú aj vládne agentúry (napríklad SARIO - Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu), ktoré podporujú podnikanie a investovanie na Slovensku. Do podpory slovenských podnikov môžeme zaradiť aj európsku úroveň, z kadiaľ majú podniky možnosť čerpať financie zo štrukturálnych fondov a zapájať sa do rôznych programov generujúcich zisk. Využívanie takýchto externých zdrojov je výhodné, no v našich podmienkach má mnoho ohraničení v podobe nízkej miery propagácie, nedostatku zaškolených pracovníkov na zvládanie prísnych administratívnych a strategických postupov pri vytváraní projektov a nutnosťou kofinancovania alebo predfinancovania z vlastných zdrojov. Kvôli týmto prekážkam slovenské podniky stále nevyužívajú európske prostriedky v plnej miere. (Zaušková *et al.*, 2009) Ďalšou časťou v rámci väzby s verejným sektorom je možnosť spolupráce so štátnymi podnikmi, prípadne štátnych podnikov navzájom. Ide najmä o spoluprácu firiem s podobným

zameraním. Medzi aktérov verejného sektora zaraďujeme vládu, ministerstvá, samosprávy, obce, vládne agentúry a ostatné štátne orgány a organizácie.

Účasť neziskových organizácií nie je nevyhnutná, tieto sa zapájajú do takýchto sietí v zmysle svojho cieľa, ktorým je zviditeľnenie svojej činnosti alebo spojenie sa so silnejšími aktérmi, ktorí tak presadzujú ich záujmy. Ide predovšetkým o občianske združenia, neziskové organizácie či nadácie zamerané na rôzne aktivity (sociálne služby, kultúra, hobby, monitorovanie atď.).

Vplyv univerzít v sieťach je veľkým prínosom. Zameranie sa na vedu a výskum pomáha podnikom prekonávať ich nedostatky v tejto oblasti a hlavne sú zdrojom odborne vyškolených mladých ľudí ochotných pracovať na projektoch a zavádzať inovácie.

Inými organizáciami rozumieme napríklad finančné inštitúcie poskytujúce pôžičky na projekty.

3. Metodika a popis prípadových štúdií

Pre analýzu kooperácie v rekreačných službách boli použité 3 prípadové štúdie pracovnej skupiny COST akcie E51 Integrácia inovačných a rozvojových politík pre lesnícky sektor. Prípadové štúdie sa vypracovali na základe spoločnej metodiky polo-štruktúrovaného riadeného rozhovoru v Fínsku, Škótsku a na Slovensku. Príklady predstavujú nové inováčné prístupy k využívaniu lesa pre rekreačné služby:

1. Využívanie lesných trás na jazdy na koňoch (Fínsko)

Súkromná fínska spoločnosť Kainuun vaellustalli organizuje túry, ktoré sa zameriavajú na jazdu na koňoch, pričom na tieto aktivity využívajú trasy v prevažne súkromných lesoch. Spoločnosť organizuje túry celoročne, s cieľom nájsť úspešný a doplňujúci spôsob živobytia pre zaostalý vidiecky región a pritom chce taktiež využívať turistickú základňu väčších spoločností v regióne. Spoločnosť Kainuun vaellustalli je jedinou v regióne, ktorá poskytuje tento typ služieb pre turistov. Ohľadom trás na jazdu na koňoch sa rozvinula kooperácia so súkromnými vlastníkmi lesov, s cieľom poskytnúť turistom dostatočne dlhé jazdecké trasy.

2. Horská cyklistika (Škótsko)

Súkromný podnik v Tweed Valley, poskytuje príležitosti na jazdu na horskom bicykli a organizuje kurzy v lesných oblastiach, predovšetkým vo vlastníctve Národnej lesníckej komisie. Väčšina turistov sa pri výbere služby zaujíma viac o horskú cyklistiku ako o prírodné zdroje, no je nepochybné, že les, ktorý poskytuje jedinečné trasy pre cyklistov je jedným z faktorov atraktívnosti tejto rekreačnej služby. Spoločnosť objavila nový spôsob práce v rámci siete podnikov v tejto oblasti. Sieť podnikov tvorí tzv. turistické konzorcium v Tweed Valley zložené zo 16 firiem. Poskytuje balíky služieb, ako sú kurzy na bicykli a ubytovanie, ale 90% toho, čo robia, je jazda na horskom bicykli. Návštevníci, cyklisti či turisti si môžu vybrať medzi kurzami, učením sa jazde na horskom bicykli alebo sa môžu prihlásiť na pokojnú dovolenku na bicykli.

3. Bezbariérové turistické chodníky (Slovensko)

Zámerom ŠL Tanapu bolo sprístupniť Tatranský národný park a Pieninský národný park ľuďom so zníženou schopnosťou pohybu. Takéto turistické trasy sú vyznačené na Slovensku po prvýkrát v histórii. TANAP a PIENAP sú prvými a jedinými národnými parkami na

Slovensku, ktoré bezbariérové turistické chodníky širokej verejnosti ponúkajú. Pri implementácii tejto inovatívnej myšlienky v rekreačných službách sa spojili ŠL Tanapu so spoločnosťou HARTMAN RICO, a.s., ktorá pracuje v oblasti zdravotníckych prostriedkov a hygienických výrobkov. K dispozícii je aj informačná brožúra, kde sú základné informácie o turistických trasách a informácie o ďalších zariadeniach a miestach, ktoré majú bezbariérový prístup a o otváracích hodinách či poplatkoch v týchto zariadeniach.

Otázky rozhovorov boli volené tak, aby zachytili kritické aspekty týkajúce sa kooperácie a špeciálne sa zamerali na kľúčových aktérov kooperácie, ich funkcie, stratégie, podporné a brzdiace faktory spolupráce pri realizácii projektu. Prípadová štúdia na základe rozhovorov vytvára opis výsledkov pre kvalitatívnu analýzu. Tieto dáta boli analyzované na základe rámcovej typológie:

- Popis aktérov a ich úloh
- Formy kooperácie
- Podporné a brzdiace momenty

Komparácia získaných poznatkov viedla k identifikácii spoločných črt kooperácie v rekreačných službách spätých s lesom.

4. Analýzy a výsledky

4.1 Aktéri

Tabuľka 1: Aktéri prípadových štúdií

Aktéri	Prípadová štúdia Fínsko (1)	Prípadová štúdia Škótsko (2)	Prípadová štúdia Slovensko (3)
Vlastníci pôdy/lesov	x	x	x
Verejný sektor	x	x	x
Súkromný sektor – podnikateľská sféra	x	x	(x)
Tretí sektor	x		

(1) Hlavní aktéri zapojení do kooperácie sú súkromní vlastníci lesov, spoločnosť Metsähallitus zodpovedná za štátom vlastnené územie, iné malé a stredné podniky, poľovnícky klub a regionálny developeri.

(2) Hlavným aktérom tejto inovácie je súkromná spoločnosť Mb7.com, ktoré je súčasťou turistického konzorcia Tourism consortium - Spoločenstvo cestovného ruchu vytvoreného v lokalite Tweed Valley. Ďalším aktérom je Forestry Commission – Komisia pre lesníctvo, ktorá vlastní 90%lesa, ktoré využíva spoločnosť Mb7.com na túry na horských bicykloch. Následnú spoluprácu v menšej miere iniciovali aj miestni farmári a obecné zastupiteľstvo.

(3) Hlavnými kooperujúcimi partnermi sú Štátne lesy TANAPu - príspevková organizácia a spoločnosť HARTMANN-RICO. Ďalšími doplnkovými aktérmi pri spolupráci na projekte sú Vydavateľstvo DANSTA (grafické návrhy, tlač propagačných materiálov), Agentúra MY&VY (PR aktivity) a Slovenský zväz telesne postihnutých športovcov. Dodávateľsky spolupracujú živnostníci z regiónu.

4.2 Kooperácia aktérov

(1) Najdôležitejšia kooperácia prebieha medzi spoločnosťou Kainuun vaellustalli a súkromnými vlastníkami. V regióne Vuokatti, kde podniká spoločnosť je vlastníctvo rozdelené medzi väčšie množstvo vlastníkov. Keďže trasy na jazdy na koňoch prechádzajú aj cez ich súkromné územia, je dôležité s nimi zachovávať dobrú úroveň vzťahov. Režim trás, ktoré prebiehajú cez územie štátu je upravený písomne zmluvou. Samotná spoločnosť neponúka zákazníkom doplnkové služby, tieto sú v réžii iných malých a stredných podnikov, ktoré aj takýmto spôsobom priťahujú zákazníkov. Na začiatku svojej činnosti mala spoločnosť povinnosť vytýčiť a overiť primeraný počet jazdeckých trás, ktoré chcú využívať. Diskusie prebiehali s približne 70 – 100 vlastníkami lesov. Rozhodnutie o trasách nakoniec robil majiteľ spoločnosti bez externej pomoci. Taktiež kooperácia s väčšími spoločnosťami neprebieha efektívne, pretože ich produkty a služby sa vzájomne nedopĺňajú. Miestny poľovnícky klub je informovaný dostatočne o činnostiach spoločnosti, keďže jeden z jeho členov je aj súkromným vlastníkom, cez ktorého pozemky prechádza jazdecká trasa. Spolupráca s developermi v regióne prebieha na uspokojivej úrovni, nie je však permanentná, ale zameriava sa na konkrétne projekty. Spoločnosť využíva len v malej miere služby ostatných záujmových skupín.

Spoločnosť Kainuun vaellustalli pracuje skôr na báze dôvery voči súkromným vlastníkom a obci, ktorá vyvoláva tlak na podnikateľov, aby sa mohli využívať trasy na ich pozemkoch. Jediná zazmluvnená strana je organizácia spravujúca štátnu pôdu. S ostatnými aktérmi vytvára len polo-intenzívne väzby a to na báze doplnkovosti. Ide skôr o iniciatívy iných partnerov, napr. projekty regionálnych developerov.

Tabuľka 2: Kooperácia v prípadovej štúdii Využívanie lesných trás na jazdy na koňoch

Aktéri	Kooperácia aktérov a väzby	Výsledky kooperácie
Súkromní vlastníci lesov	Vertikálna kooperácia Zriedkavá komunikácia Neformálne vzťahy (neplatia sa žiadne kompenzácie za využívanie lesa, žiadne zmluvy) Lokálne siete	Prístup do lesa
Metsähallitus	Vertikálna spolupráca Formálna (na základe zmluvy) Zriedkavá komunikácia Viac ako lokálne siete	Prístup do lesa
Malé a stredné podniky	Horizontálna kooperácia Formálne vzťahy Obmedzená obchodná komunikácia Lokálne siete	Komplementárne služby pre turistov
Poľovnícky klub	Horizontálna kooperácia Neformálne vzťahy Pravidelná komunikácia Lokálne siete	Prístup do poľovníckych zariadení
Regionálni developeri	Horizontálna kooperácia Formálne vzťahy Nepravidelná komunikácia Lokálne siete	Vedomosti o rozvojových nástrojoch (financie a know-how)

(2) V rámci spolupráce v Spoločenstve cestovného ruchu ponúkajú firmy zákazníkom komplementárne produkty a služby, napr. ubytovanie, úschovňu bicyklov, zariadenia pre údržbu bicyklov, vybavenie bicyklov, čistenie, umývanie a pod. Okrem poskytovania produktov a služieb sa podniky zameriavajú aj na spoločné marketingové aktivity. Spoločenstvo cestovného ruchu vzniklo spojením 16 miestnych firiem. Každý prístupujúci

člen zaplatí okolo 200 libier za pripojenie sa a potom pomáha získať finančné prostriedky. To spôsobuje, že marketing je oveľa väčší. Tento sa využíva k prilákaní ľudí na dovolenku do Tweed Valley. Kooperácia aktérov zapojených v tejto sieti je horizontálna. Konzorcium vytvorilo tzv. Program orientovaný na ubytovanie a služby súvisiace s horskou cyklistikou (Mountain Biking Hospitality Scheme) a Skupinu horskej cyklistiky (Mountain Biking Sub-group), ktorá je zameraná primárne na horskú cyklistiku a jej cieľom je prilákanie turistov. Horizontálnu kooperáciu podporili aj miestni poľnohospodári, ktorí chceli diverzifikovať činnosť na svojich pozemkoch, ktoré sa nachádzajú v blízkosti cyklistických trás. Obecné zastupiteľstvo sa k inováciám v regióne stavia pozitívne, pretože prispievajú k zviditeľneniu lokality a prinášajú financie. Podporuje aj ďalší rozvoj, napríklad plánovaná lanovka pre cyklistov, ktorá bude mať ďalší vplyv na vývoj turizmu do budúcnosti. Komisia pre lesníctvo je hlavným partnerom z hľadiska prístupu do lesa. Obecné zastupiteľstvo a Komisia pre lesníctvo sú súčasťou doplnkových väzieb.

Tabuľka 3: Kooperácia v prípadovej štúdii Horská cyklistika

Aktéri	Kooperácia aktérov a väzby	Výsledky kooperácie
Komisia pre lesníctvo	Vertikálna kooperácia Formálne vzťahy Zriedkavá ale oficiálna komunikácia Neformálne vzťahy (neplatia sa žiadne kompenzácie za využívanie lesa, žiadne zmluvy) Lokálne siete	Prístup k lesným zdrojom
Spoločenstvo cestovného ruchu	Vertikálna spolupráca Formálne vzťahy Pravidelná oficiálna komunikácia (ročné zasadnutia) Lokálne siete	Komplementárna obchodná spolupráca
Miestni farmári	Vertikálna a horizontálna kooperácia (podľa poľnohospodárov) Neformálne vzťahy Nepravidelná komunikácia Lokálne siete	Prístup k pôde, komplementárny obchod
Obecné zastupiteľstvo	Formálne vzťahy Nepravidelná komunikácia Lokálne siete Horizontálne siete	Všeobecné akceptovanie

(3) Základnou väzbou v danom projekte je vzťah Štátnych lesov TANAPu a súkromnej spoločnosti HARTMANN-RICO, ktoré sú v úzkej spolupráci. Iniciátorom projektu bola HARTMANN-RICO, ktorá viac rokov spolupracuje so Slovenským zväzom telesne postihnutých športovcov s cieľom nájsť aktivity, ktoré by slúžili ľuďom, ktorí sú telesne postihnutí, ale chcú žiť aktívny život. Sprostredkovateľom myšlienky na začiatku projektu bola reklamná agentúra zabezpečujúca služby pre obe firmy.

V rámci Štátnych lesov TANAPu spolupracuje na projekte Koordinátor vonkajšej komunikácie a realizačný manažér Štátnych lesov TANAPu. Pri realizácii jednotlivých aktivít projektu, napr. úprava chodníkov a osádzanie tabúl, sa zapájalo Stredisko terénnych služieb ŠL TANAPu a dodávateľsky spolupracujú živnostníci z regiónu. HARTMANN-RICO od začiatku spolupráce financuje prevažne propagačné aktivity súvisiace s bezbariérovými chodníkmi. V tomto prípade sa dá hovoriť skôr o horizontálnych väzbách medzi hlavnými aktérmi. Aj keď sú primárne ich aktivity rozdielne, nachádzajú spoločné záujmy v konkrétnom projekte. Vytváranie ďalších väzieb prebieha s ostatnými aktérmi – Vydavateľstvo DANSTA, Agentúra MY&VY, Zväz telesne postihnutých športovcov. Cez združenia telesne postihnutých (napr. Klub pacientov so sklerózou multiplex) sa rozvíjajú

väzby vertikálne, smerované k zákazníkom. Mesto, ani VÚC sa do projektu nezapájajú. Partneri projektu oslovujú na propagáciu zatiaľ len médiá, štátna a verejná správa má podľa ich slov sama vyvíjať iniciatívu o zapojenie sa do projektu.

Tabuľka 4: Kooperácia v prípadovej štúdii Bezbariérové turistické chodníky.

Aktéri	Kooperácia aktérov a väzby	Výsledky kooperácie
Štátne lesy TANAPu	(neplatia sa žiadne kompenzácie za využívanie lesa) Vertikálna kooperácia Pravidelná komunikácia	Prístup k pôde, financovanie, oprava a údržba chodníkov
Agentúra MY&VY	Vertikálna kooperácia Formálne vzťahy, obchodná spolupráca Pravidelná komunikácia	PR služby
Hartmann -Rico	Horizontálna/vertikálna kooperácia Pravidelná komunikácia Formálne vzťahy (na základe zmluvy)	Financovanie, propagácia
Slovenský zväz telesne postihnutých športovcov	Vertikálna spolupráca Neformálne vzťahy Nepravidelná komunikácia	Komplementárne služby
Vydavateľstvo DANSTA	Vertikálna kooperácia Formálne vzťahy Nepravidelná komunikácia	obchodná spolupráca tlač propagáčnych materiálov

4.3 Podporné a brzdiace faktory

(1) Spoločnosť sa pri zavádzaní rekreačných činností spoliehala na financovanie z Programov rozvoja vidieka. Následne mohli čerpať prostriedky v rámci regionálnej politiky v regióne Vuokatti. Do budúcnosti ponúka pomoc obec pri rozširovaní trás, takže spoločnosť bude môcť využívať regionálne rozvojové fondy.

V rámci brzdiacich faktorov, stanovuje legislatíva povinnosť spolupráce s vlastníckmi lesov pri využívaní trás na jazdecké účely. Ďalším určujúcim faktorom je, že činnosti sú naviazané na zákaznícku základňu len priamo v regióne, s čím je spojená nutnosť podpory z regionálnej politiky.

(2) Podporným faktorom projektu je, že ponúkané služby v regióne sú jedinými svojho druhu, preto majú šancu na rozvoj a udržanie aj do budúcnosti. Sila siete, ktorú predstavuje Konzorcium turistického ruchu je taktiež faktorom ovplyvňujúcim smerovanie regiónu. Hlavnou stratégiu je zákon o pozemkovej reforme o práve vstupu do krajiny a jej spravovaní. Tento presne vymedzuje, čo sa môže a čo nemôže vo voľnej prírode.

(3) V rámci realizácie projektu sa nevyskytli žiadne závažnejšie problémy. Ako pozitívum možno hodnotiť, že úlohy jednotlivých aktérov boli presne vymedzené podľa odbornosti a kooperácia so všetkými zúčastnenými aktérmi bola bezproblémová.

Tabuľka 5: Podporné a brzdiace faktory kooperácie

Prípadová štúdia	Podporné faktory	Brzdiace faktory
(1) Fínsko	Podpora financovania zo štrukturálnych fondov	Legislatíva (povinnosť konzultácií s vlastníckmi lesov) Zaostalý región

		Obmedzená komunikácia
(2) Škótsko	Sieť podnikov Ojedinelá služba v regióne Podpora obce	Legislatíva (Zákon o pozemkovej reforme) Zaostalý región
(3) Slovensko	Jedinečná služba Finančná schopnosť partnerov Jasné kompetencie	Nezáujem samosprávy?

5. Sumarizácia štúdií a záver

Na základe analyzovania prípadových štúdií o rekreačných službách spätých s lesom, by sme mohli konštatovať, že kooperácia aktérov prebieha rovnako prospešne u nás ako v zahraničných krajinách. V daných prípadoch kooperácia posilnila existujúci projekt a vďaka nej by vlastne ani nedošlo k samotnej realizácii projektu, prípadne jeho udržaniu. Na použitých príkladoch je vidieť, že spolupráca prebieha v rámci súkromného sektora (súkromná firma so súkromnými vlastníkmi lesov - Fínsko), v rámci súkromného sektora za malej účasti verejného sektora (súkromná spoločnosť s Komisiou pre lesníctvo a mestom - Škótsko) ako aj medzi súkromným a verejným sektorom (súkromná spoločnosť a Štátne lesy TANAPu – Slovensko).

Vo všetkých troch prípadoch spolupracovalo na projekte väčšie množstvo aktérov, avšak kľúčovými aktérmi zostávajú vždy len dvaja, prípadne traja. Ostatných aktérov môžeme definovať ako doplnkových, no aj títo vykonávajú aktivity, ktoré sú pre dané projekty nevyhnutné a bez ktorých, by bola realizácia obmedzená, alebo znemožnená. Dôvodom na spoluprácu a priberanie partnerov do projektov, je neschopnosť jedného subjektu pokryť všetky oblasti a aktivity súvisiace so začatím a realizáciou projektu. Ide o vypracovanie zámerov, analýzu ekonomických činiteľov, terénne práce, marketing či public relations. Deľba činností sa preukázala ako vitálna vo všetkých troch prípadoch, teda ako v súkromnom, tak aj vo verejnom sektore.

Problémy s financovaním projektov sa so vstupom súkromných spoločností a s využívaním prostriedkov z fondov Programu rozvoja vidieka, prípadne iných fondov, stávajú menším problémom ako v minulosti. Hlavným problémom je stanovenie efektívnej stratégie, ktorá má počítat' s čo najvýhodnejšou alokáciou finančných prostriedkov. Ďalším problémom je existencia rôznych brzdiacich faktorov, zakotvených najmä v legislatívach štátov, ktoré ukladajú povinnosti, napríklad v prípade Fínska, kde bola potrebná spolupráca s vlastníkmi lesov pri využívaní trás na jazdecké účely. Častými brzdiacimi faktormi pri využívaní rekreačnej funkcie lesa sú obmedzenia súvisiace s ochrannou prírodou. Tieto dve funkcie sa tak dostávajú do rozporu, preto je potrebné hľadať kompromisy aj na vyššej úrovni, ako len pri realizácii konkrétnych projektov.

Pod'akovanie

Táto práca bola podporovaná Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. APVV-0692-07 a vznikla z podkladov pre COST Action E51 Integrácia inovačných a rozvojových politík pre lesnícky sektor.

Literatúra

Chudoba, Š., 2008: Marketing a vplyv sieťovej ekonomiky, In: Transfer inovácií, Ústavu technológií a manažmentu Strojnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach, 12/2008, ISSN 1337-7094, p. 194-196.

Matilainen, A., Weiss, G., Sarvašová, Z., Feliciano, D., Natase, C., 2009: Co-operation strategies enhancing the innovation in nature-based tourism services. The Annals of the „Stefan cel Mare“ University of Suceava, 1(10), Prijaté.

Ministerstvo pôdohospodárstva Slovenskej republiky, 2007: Národný lesnícky program (NLP)

Porter, M., 1998: Clusters and the New Economics of Competeition, In: Harward Business Review, Noveber-December 1998, p. 77-90

Prno, I.: Nové nástroje ekonomického rozvoja. p.5. Zdroj: [http://comm1.sopk.sk/webdb/platon.nsf/69bc7b5f5e190342c1256ed900472a8c/1D71121581756857C12570AE00232F8D/\\$FILE/Clanok_Klastre_06_priloha.doc](http://comm1.sopk.sk/webdb/platon.nsf/69bc7b5f5e190342c1256ed900472a8c/1D71121581756857C12570AE00232F8D/$FILE/Clanok_Klastre_06_priloha.doc)

Zaušková, A., Loučanová, E., Sarvašová, Z., Fodrek, L., 2009: Inovačný governance a lesníctvo. In Šálka, J., Sarvašová, Z.: Governance v lesníctve. Zvolen, Národné lesnícke centrum, p. 156-202.

<http://www.boku.ac.at/coste51/>

<http://www.ipoles.sk/>

<http://www.lesytanap.sk/08-archiv/clanky/tatry-bez-barier.pdf>