



Študentská vedecká aktivita

Implementovanie inovácií v slovenských horských strediskách cestovného ruchu na príklade strediska Flims Laax

Bc. Marek Slanina

Sekcia: Cestovný ruch

Konzultant: Ing. Zuzana Gajdošíková, PhD.

Banská Bystrica
2017

ÚVOD

Cestovný ruch je dynamicky rastúci ekonomický sektor, ktorý sa neustále vyvíja a rastie. Za hybnú silu ekonomického rastu sa v súčasnosti vo všeobecnosti považujú inovácie, najčastejšie medializované v technologickom priemysle, prezentované najmä ako rôzne „smart“ zariadenia. Inovátori a médiá o týchto novinkách informujú na dennej báze. Častokrát má ísť o prevratnú novinku, ktorá zmení naše zmýšľanie alebo správanie pri rôznych situáciách, no v mnohých prípadoch upadne do zabudnutia. Mylne sú častokrát prezentované len ako úplne nové produkty, ktorých je v cestovnom ruchu podstate menej, ako v technologickom priemysle a preto inovácie a cestovný ruch nie sú až tak spájané a medializované. Podľa OSLO Manuálu (2005) rozlišujeme okrem produktových inovácií aj procesné, marketingové a organizačné inovácie, ktoré sú v cestovnom ruchu zastúpené oveľa častejšie. Hjalager (2010) pridal pre cestovný ruch okrem tých typov inovácií z OSLO Manuálu ešte jeden typ, špecifický pre cestovný ruch. Ide o inštitucionálne inovácie, teda také ktoré súvisia s vytváraním nových partnerstiev, združení alebo organizácií. V našej práci chceme poukázať na inovácie, ktoré boli úspešne implementované vo švajčiarskom horskom stredisku Flims Laax, ktoré sa považuje za najinovatívnejšie stredisko Švajčiarska. Je samozrejmé, že švajčiarske horské strediská vo všeobecnosti sa nachádzajú na úplne inej etape životného cyklu cieľového miesta v porovnaní so slovenskými horskými strediskami, avšak mnohé inovácie by sa jednoducho dali využiť na Slovensku aj v súčasnosti alebo blízkej budúcnosti, čo sa pokúsime v našej práci ukázať. Implementovanie inovácií je vždy spojené s rizikom neúspechu a tým spojenej časovej a finančnej straty. Zavedením inovácie, ktorá už funguje na inom trhu sa zníži riziko neúspechu. Učíme sa na vlastných chybách, no pri inovovaní je výhodnejšie, aby sme sa poučili z chýb iných subjektov.

1 Inovatívne horské stredisko Film Laax

Stredisko Flims Laax sa nachádza v severozápadnej časti švajčiarskeho kantónu Graubünden, známej alpskej oblasti, v ktorej sa nachádzajú aj svetoznáme horské strediská, ako napr. Davos a St. Moritz. Stredisko Flims Laax funguje na katastrálnom území troch obcí, a to konkrétne Flims (okres Imboden), Laax a Falera (obe v okrsku Ilanz, okres Surselva) s rozlohou približne 10 000 ha. Susediacimi obcami sú Trin, Sagogn, Schluein, Ilanz a zo severu sú to kantóny Glarus a St. Gallen (www.bfs.admin.ch). Najnižší bod oblasti sa nachádza vo výške 635 m.n.m (Isla Casti) a najvyšší bod vo výške 3 098 m.n.m. (Piz Segnes) a priemerná nadmorská výška je 1 150 m.n.m.

Žije tu približne 5 000 stálych obyvateľov, ktorý hovoria väčšinou nemeckým jazykom, alebo jeho švajčiarskou mutáciou. Rétorománsky jazyk, ktorý je popri nemčine druhým úradným jazykom používa približne 35 % obyvateľov oblasti. Cestovný ruch sa stal súčasťou života miestnych obyvateľov. Napríklad v obci Flims až 97,41 % obyvateľov (pracujúcich v druhom a tretom sektore) profituje z cestovného ruchu (www.gemeindeflims.ch).

Do cieľového miesta sa dá dostať rôznymi spôsobmi. Najbližšie medzinárodné letiská sa nachádzajú v Zürichu (približne 2 hodiny cesta autom) a v Miláne (necelé 3 hodiny cesty autom). Autom sa dá pohodlne cestovať po diaľnici až takmer do Flimsu, kde po zjazde z diaľnice je obec vzdialená necelých 15 minút. Taktiež je k dispozícii aj verejná doprava. Z hlavného mesta kantónu Churu chodí autobus každých 30 minút. K dispozícii je aj vlakové spojenie medzi Churom a Ilanz, ktoré zabezpečuje regionálna železničná spoločnosť Rhätische Bahn taktiež v polhodinovom intervale.

V zime do oblasti prichádzajú návštevníci najmä kvôli zimným športom. Flims Laax patrí medzi najväčšie zimné strediská v kantóne, ktoré ponúka na 100 km² približne 235 km zjazdoviek rôznych ťažností, ktoré sú obsluhované pomocou 29 lanoviek. Sezóna môže pri dobrých podmienkach začať už začiatkom novembra a trvá približne do polovice až konca apríla a to vďaka tomu, že až 70 % z rozlohy strediska leží vo výške viac ako 2 000 m.n.m. (www.skigebiete-test.de). V lete si každý môže nájsť to svoje. Pre tých čo milujú pohyb je k dispozícii 250 km turistických chodníkov, 330 km cyklochodníkov, tematické chodníky, lezecké výstupy a iné. Po dobrej turistike majú návštevníci možnosť schladieť sa v jednom z mnohých prírodných horských jazier, z ktorých najznámejšie je Caumasee s tyrkysovou vodou a teplotou vody približne medzi 20 až 24°C. K prírodným zaujímavostiam patri aj Tektonická oblasť Sardena, ktorá bola v roku 2008 zaradená do zoznamu prírodného dedičstva UNESCO. Medzi návštevníkmi je veľmi obľúbená napríklad aj turistika k rokline rieky Rýn, nazývaná aj švajčiarsky Grand Canyon. K dispozícii sú rôzne ďalšie aktivity pre deti aj dospelých, ktoré musia uspokojiť aj toho najnáročnejšieho návštevníka (www.flims.com).

Od roku 2011 v stredisku Flims Laax pôsobí manažérska organizácia cieľového miesta Flims Laax Falera Managemet AG (FLFM AG), ktorá má formu akciovej spoločnosti, a vznikla v dôsledku reformy cestovného roku v kantóne Graubünden. Vznikla na základoch marketingovej organizácie, ktorá tu pôsobila do roku 2011.

Už z tohto základného opisu môžeme vidieť určité podobnosti s niektorými strediskami na Slovensku. Ak by sme sa pozreli len na stredisko Jasná alebo Vysoké Tatry, tak dopravná dostupnosť je takmer totožná, či už by návštevník chcel prísť autom, verejnou dopravou alebo letecky. Podobnosť môžeme vidieť aj pri demografii. Vysoké Tatry sa skladajú taktiež z troch

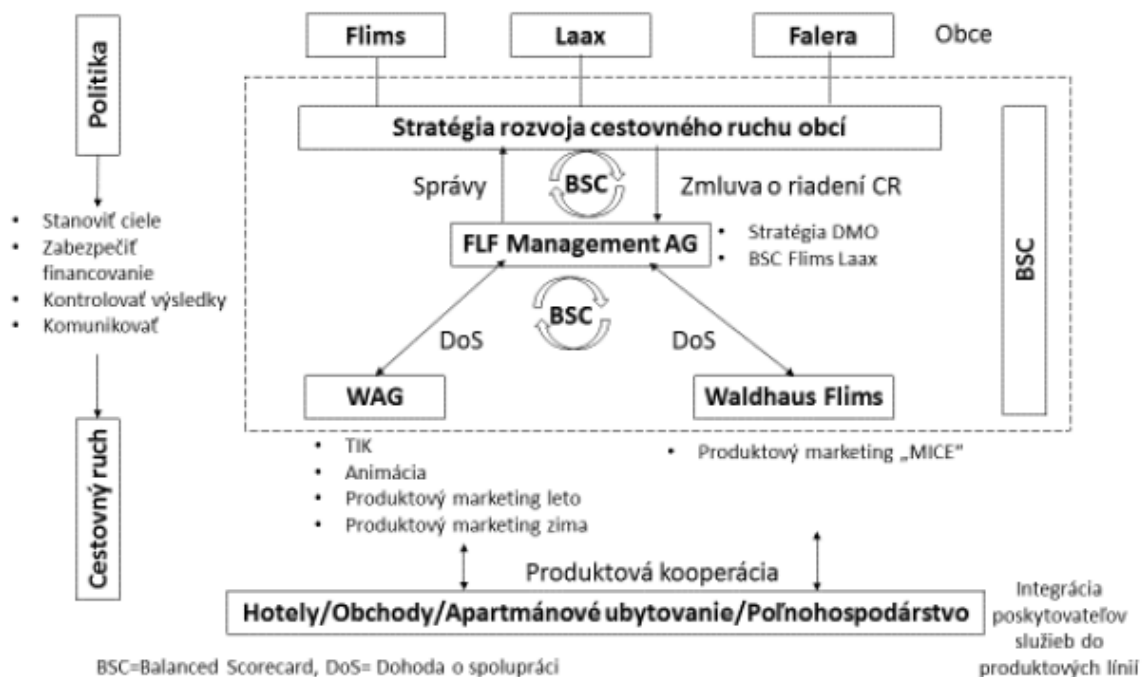
častí (Tatranská Lomnica, Starý Smokovec, Štrbské pleso), ktoré majú spoločne približne 4 100 obyvateľov na približne trojnásobnej rozlohe ako Flims Laax. Manažérske organizácie cieľových miest začali vznikať na Slovensku po uvedení zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu, s tým, že aj pred vznikom tohto zákona pôsobili na území cieľových miest organizácie, alebo iné subjekty, ktoré propagovali cieľové miesto. Čo stojí za úspechom Flims Laax?

1. 1 Spolupráca v cieľovom mieste (organizačná inovácia)

Rozvoj akéhokoľvek cieľového miesta bez spolupráce subjektov zainteresovaných na cestovnom ruchu nie je možný. V dobe globalizácie je potrebné vytvoriť rozpoznateľnú značku cieľového miesta, ktorá bude reprezentovať cieľové miesto. To sa nepodará, ak bude prevládať individualizmus a bude viaznuť spolupráca verejného a súkromného sektora. Manažérske organizácie cieľových miest (Destination Management Organisation, DMO) sú vytvárané práve na to, aby prepojili verejný a súkromný sektor a aby profesionálne riadili rozvoj cestovného ruchu v cieľovom mieste. Za týmto účelom vzniklo v roku 2011 aj DMO FLFM AG, ako nástupca marketingovej organizácie, ktorá vo Flims Laax pôsobila dovtedy. FLFM AG vznikla podpisom dohody o spolupráci medzi FLFM AG, Weissen Arena Gruppe (WAG), Waldhaus Flims Mountain Resort AG (WHF) a dotknutými obcami (Flims, Laax, Falera). Podpisom tejto dohody sa rozdelili úlohy, zodpovednosť a povinnosti v novom modeli cieľového miesta. DMO si stanovila na začiatok jednoduchú myšlienku „každý robí to, čo vie najlepšie“. Obrázok 1 znázorňuje model riadenia cestovného ruchu v stredisku Flims Laax. Ako prvé ciele stanovila FLFM AG nasledujúce:

- oddeliť politiku (vplyv politikov z obcí) od cestovného ruchu;
- každý sa môže sústrediť na vlastné úlohy (podľa modelu cestovného ruchu);
- neustály rozvoj a posilňovanie pozície cieľového miesta Flims Laax.

Istú paralelu môžeme vidieť so Slovenskom. WAG je obrovská firma a prevádzkovateľ zimného strediska, podobne ako je tomu Tatry Mountain Resort (TMR) u nás. Avšak obce našli spolu s nimi spoločnú reč a dohodli sa na spolupráci, ktorá je prospešná všetkým v oblasti. WAG priniesla úspešný obchodný koncept a marketing do DMO. Čo je však dôležité, spolupráca v DMO je so všetkými zainteresovanými stranami na cestovnom ruchu. FLFM AG je akciová spoločnosť, kde 40% akcií vlastní obce a zvyšné sú rozdelené medzi WAG, WHF, združenie hotelierov, obchodno-priemyselné združenie a združenie vlastníkov druhých bytov. Každý člen má v predstavenstve jedného zástupcu a nad nimi je nezávislý odborník.



Obrázok 1 model riadenia cestovného ruchu Flims Laax.

Zdroj: Destination Flims Laax – Rückblick und Ausblick, 2012.

Nie je práve toto tá správna cesta, ako vytvoriť DMO? Nemajú členovia DMO väčšiu snahu o jej fungovanie, keď sú priamo jej akcionármi? Sú dotácie správna cesta, ako podporiť cestovný ruch? Myslíme si, že v tento model je nastavený korektne pre všetkých. O všetkých výdavkoch DMO rozhoduje predstavenstvo, takže nikto nemôže povedať, že je niekto uprednostňovaný. Správne sú podľa nášho názoru rozdelené aj úlohy pre subjekty.

Obce mali za úlohu stanoviť stratégiu rozvoja cestovného ruchu v regióne, sústrediť sa na získanie finančných prostriedkov, udržiavanie a budovanie infraštruktúry, ako napríklad značené turistické chodníky, zabezpečenie verejnej dopravy, chodníky pre chodcov, budovanie detských ihrísk a verejných miest na grilovanie v prírode, osádzanie lavičiek pozdĺž turistických chodníkov, či každá obec si mala vybudovať vlastnú zjazdovku až do dediny (nem. Talabfahrt) (www.gemeindeflims.ch). FLFM AG má na starosti strategický manažment, komunikáciu a riadenie cieľového miesta Flims Laax, vykonanie všetkých potrebných opatrení pre podporu rozvoja cestovného ruchu, zakladanie a rozvoj produktov a služieb v oblasti cestovného ruchu, marketing a zabezpečovania kvality poskytovaných produktov (www.easymonitoring.ch). Od roku 2015 prevzala na seba FLFM AG aj zodpovednosť za produktový manažment na leto, organizuje letné podujatia a prevádzkuje informačné turistické kancelárie v jednotlivých obciach (www.laax-gr.ch). Weisse Arena Gruppe je integrovaný podnik poskytujúci služby v priemysle cestovného ruchu a voľnočasových aktivít. Sama sa označuje za dodávateľa alpských voľnočasových zážitkov. Do podnikateľskej skupiny patrí podnik horských dopravných

prostriedkov, hotely a gastronomické podniky, prenájom a predaj športovej výstroje, lyžiarska a snowboardová škola ako aj manažérsky podnik. K tomu všetkému je WAG zodpovedná za marketing DMO Flims Laax. Zimná ponuka je prezentovaná počas celého roka pod marketingovou značkou LAAX a letná ponuka zase pod marketingovou značkou Flims (www.weissearena.ch). Od roku 2015 má podľa dohody o spolupráci s FLFM AG na starosti produktový marketing na zimu a organizuje medzinárodné podujatia, či už športové alebo kultúrne. Niektoré aktivity, ktoré mala spoločnosť na starosti v DMO Flims Laax do roku 2014 prenechala FLFM AG. Waldhaus Flims Mountain Resort AG (WHF) na základe dohody o spolupráci s FLFM AG má na starosti v DMO Flims Laax rozvoj, starostlivosť a marketing MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Events) produktov pod marketingovou značkou FLF Meetings (www.laax-gr.ch).

V DMO sa využíva metóda Balanced Scorecard, ktorá má napomáhať DMO dosahovať stanovené ciele. Je to nástroj strategického manažmentu, ktorý kombinuje štyri základné perspektívy, a to finančnú, zákaznícku, procesnú a perspektívu učenia sa a rastu. Všetky tieto perspektívy majú vplyv na dlhodobý rozvoj podniku a preto musia byť správne “vyvážené”. Podstatnou črtou tejto metódy je skutočnosť, že neprikladá dôraz a väčší význam žiadnej zo štyroch perspektív. Všetky perspektívy vplývajú na naplnenie strategických cieľov podniku (www.balancedscorecard.sk). Použitie BSC ako riadiaceho a monitorovacieho nástroja bola jedna z podmienok pre získanie finančných prostriedkov pre DMO od kantónu Graubünden (www.gr.ch).

1. 2 FLF-Meetings (produktová inovácia)

Cieľové miesta sú vhodným miestom na usporiadanie rôznych MICE podujatí, či už sa jedná o mestské alebo horské stredisko. Ubytovacie zariadenia, alebo iné subjekty budujú priestory, kde sa môžu uskutočniť rôzne firemné akcie, semináre, konferencie a kongresy. Preto je vhodné, aby DMO s týmito priestormi dokázalo pracovať tiež, tak ako sa to robí napríklad vo Flims Laax. Pre účely MICE je vytvorená tretia marketingová značka FLF-Meetings, ktorú spravuje WHF. Potenciálnym MICE klientom vytvára balíky služieb v spolupráci s miestnymi hotelmi, reštauráciami a taktiež outdoor a indoor program. Pri každom klientovi je kladený dôraz na jeho individuálne potreby a snažia sa mu tak nájsť ideálnu kombináciu služieb. Čo je dôležité, celú túto poradenskú činnosť poskytujú úplne zadarmo a nezáväzne. Okrem samotného poradenstva, má klient na výber, či si jednotlivé služby zarezuje sám, alebo to prenechá na WHF, ktorá všetko vybaví a klient sa o to nemusí starať. Dôležité je aj to, že aj keď takúto službu ponúka de-facto jeden hotel, neuprednostňuje sám seba, ale hľadá najmä na klientove požiadavky a cenový strop. Aký prínos to má pre Flims Laax? Spokojnosť klienta, že sa splnilo to čo očakával, účastníci takýchto podujatí vidia profesionalitu a mnohokrát sa potom

vrátia súkromne aj s rodinami, upevňuje sa spolupráca medzi jednotlivými subjektami v celom stredisku. Spokojní klienti využijú ich služby opakovane a to prinesie príjmy do celého regiónu a DMO získa peniaze z ubytovacej dane a predpokladáme, že možno aj daku časť z ceny balíka služieb (www.flf-meetings.ch). Môžeme vidieť, že venovať sa takejto činnosti má zmysel, ale robia to aj DMO na Slovensku? S celoštátnou pôsobnosťou funguje Slovak Convention Bureau, medzi ktorej členov patrí aj Bratislava Tourism Board (BTB) a Košice – Turizmus. DMO v Košiciach však len propaguje kongresové priestory a spoločnosti, ktoré sa zaoberajú usporiadaním takýchto akcií. BTB na svojom webe informuje, že pomôže a odporučí výber vhodného miesta, ale neupresňuje, či služby aj rezervuje za klienta, či to klienta bude niečo stáť a pod'. Zaujímavosťou je to, že tieto služby ponúkajú len v anglickej mutácii stránky.

1. 3 Freestyle (produktová inovácia)

Byť úspešné lyžiarske stredisko je náročné v každej krajine, obzvlášť ak sa jedná v Európe o alpskú krajinu. Len vo Švajčiarsku sa nachádza približne stovka lyžiarskych stredísk, a len v blízkom okolí Flims Laax ich je 17, z ktorých niektoré sú radené do svetovej špičky, ako St. Moritz, Davos-Klosters, Samnaun-Ischgl a Arosa-Lenzerheide. Tento fakt vytvára obrovskú konkurenciu medzi strediskami, aby dokázali prilákať dostatočný počet návštevníkov. Návštevníci švajčiarskych stredísk sú zvyknutí na krásnu prírodu a panorámy, kvalitné ubytovacie a stravovacie služby. Dôležité pre Flims Laax sa bolo od ostatných odlíšiť a vytvoriť si tak vlastnú klientelu. Preto sa začali orientovať na freestyle. Vybudovali sa postupne 4 snowparky zamerané na freestyle určené pre začiatočníkov až po profesionálov. Viac ako 90 rôznych freestylových prekážok je k dispozícii pre všetkých a k tomu všetkému vystavali najdlhšiu U-rampu, ktorá spĺňa olympijské požiadavky, voľne prístupnú verejnosti. V sezóne 2016/2017 začali poskytovať aj skipas určený práve na využívanie len snowparkov (cenovo výhodnejšie ako celodenný skipas platný pre celé stredisko). Priniesol freestyle a s tým spojená diferenciácia požadovaný účinok? Flims Laax je od roku 2013 podľa World Travel Events (2016) vyhodnotený ako najlepšie lyžiarske stredisko vo Švajčiarsku a v roku 2016 vznikla nová kategória „Freestylové stredisko“ a tu získali ocenenie Najlepšie freestylové stredisko na svete. Vybudovali si jedinečnú klientelu, ktorá sa sem vracia, či už sú to jednotlivci, skupiny alebo aj národné tímy, ktoré sem chodia trénovať. Freestylu podmanili aj v podstate celú orientáciu komunikácie s verejnosťou. Cieľové miesto je propagované viac jeho návštevníkmi, ktorý si nahrávajú svoje zjazdy a následne uverejňujú na sociálnych sieťach, ako samotnou DMO. Aby počas obdobia bez snehu poskytovali stále služby pre nadšencov freestylu, WAG sa rozhodla sa v roku v 2010 vybudovať indoor freestylové centrum. V tomto centre je pre

návštevníkov pripravené priestory na tréning freestyly na lyžiach, snowboardoch, skateborde, kolobežke, lezenia a iné. Pod dohľadom skúsených inštruktorov sa zväčša mládež naučí základné freestylové triky a tým sa pripraví na nadchádzajúcu zimu. Vychovávajú si teda budúcich klientov čo je najlepšia investícia s výbornou návratnosťou. V slovenských horských strediskách sa freestyle parky budujú len ako doplnok pre návštevníkov, zvyčajne sa nejedná o žiadne megalomanské projekty, ale len o pár skokov a rámp. Práve zameranie sa viac na freestyle by mohlo niektorým strediskám pomôcť a odlíšiť sa a pritom by sa nemuselo jednať ani o tie najväčšie strediská, no v tých je takáto realizácia najjednoduchšia.

1. 4 Mobilná aplikácia LAAX Inside (produktová inovácia)

Mobilné aplikácie sú súčasťou cestovného ruchu. Vo veľkom počte ich využívajú strediská, mestá alebo DMO na propagáciu služieb a zvýšenie komfortu pre návštevníkov. Štandardom takejto aplikácie je mapa cieľového miesta, počasie a prípadne aj zábery z live webkamier, adresy a kontakty na ubytovacie a stravovacie miesta a tipy na výlety, nadchádzajúce podujatia. Vo väčšine prípadov je potrebné pripojenie na internetu na poskytovanie jednotlivých aktuálnych informácií. Mobilné aplikácie sú aj nedocenením zdrojom štatistických a informačných údajov o návštevníkoch, najmä vtedy keď používateľ povolí prístup k lokalizácii zariadenia. Na štatistiku sa prevažne využívajú návštevnícke karty a potenciál mobilných aplikácií nie je ani zďaleka využitý naplno. Aplikácia LAAX Inside posúva mobilné aplikácie cieľových miest na vyššiu úroveň. Popri štandarde sa pomocou aplikácie dajú kúpiť lístky na lanovky v lete/zime, vstupy na kúpaliská, dá sa rezervovať lyžiarska výbava a iné. Vďaka tomu, nie je potrebné stáť v radoch na lístky, ale pomocou vygenerovaných QR kódov hneď vstúpiť. Aplikácia sa dá prepojiť so keycard a pri každom použití lanovky sa zarátajú najazdené kilometre, za ktoré získava používateľ body, ktoré môže potom vymeniť za odmenu. Aplikácia je stále aktuálna a sú v nej uverejňované aktuality zo strediska, zadávajú cez ňu rôzne súťaže a výzvy, ktoré je opäť možnosť získať body. Aplikácia ponúka možnosť vopred si kúpiť aj parkovací lístok, prípadne len cez aplikáciu za parkovanie zaplatiť. Pre tých čo využijú nákup parkovacieho lístka online, sú k dispozícii rezervované parkovacie miesta hneď pri východoch k lanovkám. Aj jedlo na horských chatách je možné objednať a zaplatiť cez aplikáciu a už si ho následne len vyzdvihnúť vo vopred určenom čase. Cez aplikáciu sa dokonca dajú rezervovať aj miesta v reštauráciách v stredisku. Pre návštevníka je veľkým pomocníkom aj služba Transport Live, ktorá slúži na vyhľadanie verejnej dopravy po stredisku a taktiež zobrazuje na mape našu polohu a cestu k najbližšej zastávke (www.laax.com). Vývoj aplikácií pre cieľové miesta akoby sa na Slovensku zastavil. Všetci sa uspokojili so základom a nesnažia sa priniesť niečo nové,

čo by používateľov zaujal. Mnohokrát DMO investuje do mobilnej aplikácie, dá ju vytvoriť a tam to končí. Žiadne aktualizácie, staré informácie. DMO platia aj za zbytočné jazykové mutácie, ktoré nie sú rentabilné. Flims Laax používa len nemecký a anglický jazyk. Myslím si, že to úplne postačuje, a to podnikajú v krajine, ktorá má 4 úradné jazyky.

1. 5 Greenstyle (marketingová, inštitucionálna a produktová inovácia)

DMO Flims Laax si stanovilo ciele tak, aby sa pokúsili zanechať prírodu v lepšom stave, v porovnaní so stavom, pri ktorom začali v roku 2011. Mala by to byť jedna z hlavných cieľov všetkých DMO, obzvlášť horských cieľových miest. Aj keď nie vždy môže samotná DMO ovplyvniť vplyv podnikateľských subjektov na poškodzovanie prírodných zdrojov, môže sa snažiť viesť o tom diskusiu, snažiť sa pomáhať podnikom byť ekologickejší a musí tento problém zviditeľňovať. Ekologické projekty by mali podporovať a propagovať. Tak ako to robia v spolupráci s WAG. Táto spoločnosť, spolu s inými podnikateľskými subjektami v regióne založili neziskovú organizáciu Greenstyle foundation, ktorej cieľom je zachovanie a ochrana životného prostredia. Táto organizácia je financovaná z dobrovoľných príspevkov organizácií a jednotlivcov. Zamestnanci vo Flims Laax majú možnosť pravidelne prispievať tým, že sa bude z ich platu odvádzať časť práve do tejto neziskovej organizácie. Ak zamestnanec prispeje sumou aspoň 2 CHF mesačne, WAG túto sumu strojnásobí a pošle na účet nadácie. Samotní obyvatelia ako aj dočasní zamestnanci sa tak môžu malou sumou podieľať na ochrane prírody. DMO môže v spolupráci s obcami zriaďovať ochranné zóny aj keď tak nerobí štát. To je časté pre Švajčiarsko, kedy sa snažia ochrániť určité oblasti prírody od vstupu a zásahu do nej. Cieľom Flims Laax je stať sa prvým energeticky nezávislým lyžiarskym strediskom na svete. Lídrom v tejto oblasti je WAG. Tá už v súčasnosti nakupuje energiu výhradne od výrobcov vodnej energie zo Švajčiarska, alebo získavajú energiu zo solárnych panelov na svojich budovách (25-30% ročnej spotreby energie). Ich najnovší projekt ráta s vybudovaním veternej farmy, ktorá by mala produkovať energiu pre 5000 domácností, čo pokryje spotrebu širokého okolia a nebude už viac zaťažovať životné prostredie. DMO buduje po celej oblasti zberné nádoby na recyklovateľný odpad, pretože recyklovanie má omnoho nižšiu spotrebu energie ako pri prvovýrobe. WAG usporadúva tzv. Clean Up Day, kedy dobrovoľníci na jar upratujú lyžiarske svahy a okolie po lyžiaroch. V roku 2015 sa tejto akcie zúčastnilo približne 250 dobrovoľníkov, ktorý vyzbierali takmer 2 tony odpadu za jeden deň, ktorý sa tam nazbieral za jednu sezónu. Odmenou je pre dobrovoľníkov obed a jednodňový lístok na lanovky. WAG je hlavným producentom CO₂ v regióne. Preto sa svoju uhlíkovú stopu snažia minimalizovať na minimum. Materiál na stavby získavajú z regiónu, budovy stavajú tak

aby boli energeticky sebestačné, dokonca využívajú teplo z motorov na ohrev teplej vody. Využívanie najnovších technológií na úpravu zjazdoviek vedie k úspore energií a efektívnej práci. Čoraz viac návštevníkov sa zaujíma o ochranu životného prostredia a začínajú si vyberať aj cieľové miesta a ubytovacie zariadenia, ktoré spĺňajú určité kritériá. Flims Laax môže mať konkurenčnú a marketingovú výhodu oproti iným strediskám, kde nie je ekológia až tak propagovaná a vykonávaná (www.laax.com). Na Slovensku sa postupne zavádzajú rôzne prístupy k ochrane prírody, no bohužiaľ je to skôr zamerané na úsporu nákladov pre podnikateľské subjekty a až potom sa hľadá na prírodu. No keď si v lyžiarskom stredisku, ktoré má 70 % strediska nad 2 000 m.n.m. uvedomujú, že ak sa nebudú správať zodpovedne k životnému prostrediu, tak prídu postupne o sneh. Na Slovensku si to bohužiaľ nižšie položené strediská zatiaľ vôbec neuvedomili.

1. 6 Spolupráca medzi strediskami (inštitucionálna spolupráca)

Na nadchádzajúcu sezónu 2017/2018 si pripravilo Flims Laax pre svojich návštevníkov veľkú novinku. V spolupráci so strediskami Davos-Klosters a Samnaun-Ischgl vytvorili spoločný produkt, TOPCARD. Táto karta predstavuje permanentku na využívanie všetkých horských dopravných prostriedkov v týchto troch cieľových miestach, ktoré budú v prevádzke počas leta a zimy. Návštevník tak môže najmä v zime získať prístup k vyše 770 km lyžiarskych zjazdoviek, pomocou 131 prepravných zariadení. Samozrejme, že cena je výhodnejšia, ako keby si návštevník zakúpil permanentky v jednotlivých strediskách. Avšak čo je najväčšia výhoda tejto karty je rodinný program, tzv. Familien TOPCARD. Jedná sa o zvýhodnenú cenu pre rodiny s deťmi. Pri zakúpení dvoch TOPCARD pre dospelých lyžujúcich ich deti budú úplne zadarmo (do 17 rokov) alebo až do dosiahnutia veku 35 rokov len za 250 CHF. Predpokladáme, že produkt je určený najmä pre domácich návštevníkov zo Švajčiarska (www.topcard.info). Jedná sa však o doteraz nevídanú spoluprácu medzi švajčiarskymi strediskami (TOPCARD, 2017). O niečo podobné by sa mohli pokúsiť aj strediská na Slovensku. Nemusí ísť presne o túto formu, avšak ak sú strediská len niekoľko kilometrov od seba, mohli by skúsiť spolu spolupracovať a tak získať konkurenčnú výhodu a poskytnúť lepšie služby návštevníkom. Podobná spolupráca na Slovensku už ale aj existuje, avšak len medzi strediskami spoločnosti TMR.

Záver

Inovovať je ľahké. Stačí vedieť ako to spraviť, čo chceme spraviť a prečo to chceme spraviť. Ak nevieme čo, stačí sa pozrieť na krajiny s rozvinutejším cestovným ruchom a ich cieľové

miesta a nechať sa inšpirovať. Nie je na hanbu spraviť niečo veľmi podobné, prispôbiť to domácemu trhu, z čoho získa úžitok návštevník aj samotný podnik. S čoraz viac scestovanými návštevníkmi je potrebné zabezpečovať kvalitu, s ktorou sa stretli aj inde. V tejto práci sme načrtli zopár inovácií, ktoré boli úspešne implementované do praxe v cieľovom mieste Flims Laax. Ich spoločným znakom však bolo jedno, spolupráca. A to pokladáme za najväčšiu prekážku pri ďalšom rozvoji našich stredísk. Neochota spolupracovať, hľadanie prekážok namiesto toho aby sa hľadali cesty je bohužiaľ „také slovenské“ a táto mentalita sa asi zo dňa na deň zmeniť nedá. No práve toto stredisko by mohlo byť vzorom, ako by malo efektívne pracovať celé cieľové miesto. Lebo všetci majú jeden cieľ a tým je uspokojiť návštevníka. V cieľovom mieste využíva návštevník reťaz služieb a svoj celkový dojem si návštevník odnesie taký, aká bola najslabšie poskytnutá služba. Na záver tejto práce si môžem len priať, aby v cieľových miestach, obciach a podnikateľských subjektoch bolo čoraz viac ľudí, ktorým záleží na cestovnom ruchu a jeho rozvoji a majú chuť inovovať.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1.] DMO Flims Laax, 2012 [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné na internete : <<http://www.gemeindeflims.ch/go/DMOFlimsLaax>>.
- [2.] Fischer, D. 2012. *Destination Flims Laax – Rückblick und Ausblick*. Niederwangen b. Bern, 2012. [online]. [cit. 2016-08-03]. Dostupné na internete : <[http://www.gemeindeflims.ch/data/pages/documents/DMO_Flims_Laax_-_R_ckblick_und_Ausblick_\(07.05.2012\).pdf](http://www.gemeindeflims.ch/data/pages/documents/DMO_Flims_Laax_-_R_ckblick_und_Ausblick_(07.05.2012).pdf)>.
- [3.] Flims Laax Falera Management AG, 2016 [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné na internete : <<https://www.easymonitoring.ch/handelsregister/flims-laax-falera-management-ag-1014986>>.
- [4.] *Greenstyle* [online]. [cit. 25. 03. 2017]. Dostupné na internete: <<https://www.laax.com/en/experience-resort/greenstyle>>
- [5.] Herzlich Willkommen iG Zweitwohnungseigentümer 13.02.2016, 2016 [online]. [cit. 2016-08-05]. Dostupné na internete : < http://www.laax-gr.ch/download/pages/docs/GV_iG_FeWo_Projekte_20160223.pdf>.
- [6.] HJALAGER, A. 2009. A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, roč. 31, č. 1. DOI 10.1016/j.tourman.2009.08.012
- [7.] *Inside LAAX APP* [online]. [cit. 25. 03. 2017]. Dostupné na internete: <<https://www.laax.com/service/laax-inside-app>>
- [8.] *Leistungen* [online]. [cit. 25. 03. 2017]. Dostupné na internete: < <http://www.flf-meetings.ch/leistungen>>
- [9.] OECD, 2005. *OSLO Manual*. [online]. [cit. 21. 03. 2017]. Dostupné na internete: <<https://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf/>>
- [10.] Skiurlaub Flims Laax Falera, 2016 [online]. [cit. 2016-07-30]. Dostupné na internete : < <https://www.skigebiete-test.de/skigebiet/flims-laax-falera.html> >.
- [11.] TOPCARD.info, 2017. *TOPCARD* [online]. [cit. 26. 03. 2017]. Dostupné na internete: <<http://www.topcard.info/>>
- [12.] Übersichtskarte der institutionellen Gliederungen der Schweiz, 2016 [online]. [cit. 25. 03. 2017]. Dostupné na internete : <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/thematische_karten/01/01/02.html?publicationID=6884>.
- [13.] WORLD TRAVEL EVENTS, 2016. [online]. [cit. 25. 03. 2017]. Dostupné na internete: <<http://worldskiawards.com/winners/2016>>