

ADMINISTRATIVNÍ HRANICE JAKO PŘEKÁŽKA PRO DESTINAČNÍ MANAGEMENT

ADMINISTRATIVE BOUNDARIES AS A BARRIER TO DESTINATION MANAGEMENT

ING. ANDREA HOLEŠINSKÁ, PH.D.

PAVLÍNA JEZDINSKÁ

Katedra regionální ekonomie a správy | *Dep. of Regional Economics and Administration*
Ekonomicko-správní fakulta | *Faculty of Economics and Administration*
Masarykova univerzita | *Masaryk University*
✉ *Lipová 41a, 602 00 Brno, Czech Republic*
E-mail: holesinska@econ.muni.cz

Anotace

Destinační management je vyspělá forma spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu (Bieger, 1996), kteří byli situací na trhu donuceni se z role konkurentů transformovat do role partnerů, a získat tak konkurenční výhodu na trhu. Článek se zabývá spoluprací v rámci destinace, kterou protínají administrativní hranice. Aplikována je síťová analýza, která má poukázat na nevýhody a slabá místa zkoumané problematiky na případu destinací Krkonoše a Český ráj. Na základě rozhovorů a dotazníkového šetření byly hodnoceny tři principy destinačního managementu (Holešinská, 2007), tj. komunikace, spolupráce a koordinace. Respondenty byly dvě destinační společnosti a dotčené krajské úřady.

Klíčová slova

destinační management, spolupráce, administrativní hranice

Annotation

Destination management is a mature form of cooperation among stakeholders in tourism (Bieger, 1996) that were forced to transfer their roles from competitors to partners and thus to gain the competitive advantage. The paper deals with the cooperation within a destination that is divided by administrative boundaries. The network analysis is practised to explain disadvantages and weaknesses of the issue on the case of Krkonoše and Český ráj. On the basis of interviews and questionnaires the three principles of destination management (Holešinská, 2007), e.g. communication, cooperation, and coordination were evaluated. Respondents of the research were two destination management organizations and concerned regional authorities.

Key words

destination management, cooperation, administrative boundaries

JEL classification: L83

Úvod

Již v 90. letech minulého století začali aktéři cestovního ruchu v turisticky vyspělých regionech pociťovat dopady globalizace. Změnilo se chování a potřeby zákazníků, které vyvolaly tlak na konkurenceschopnost destinace (Enright a Newton, 2004; Ritchie a Crouch, 2000, 2006; Mazanec, Wöber a Zins, 2007). Aktéři cestovního ruchu pochopili, že destinace je prodávána zákazníkovi jako celek, a tudíž se nemohou chovat jako konkurenti, ale musí začít vzájemně spolupracovat.

Efektivní spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu, otázka partnerství a sítě (Jamal a Getz, 1995; Watkins a Bell, 2002; Fyall a Garrod, 2005; Sheehan, Ritchie a Hudson, 2007; Wang a Xiang, 2007) se staly základem efektivního procesu řízení destinace (Beritelli, Bieger a Laesser, 2007; Bornhorst, Ritchie a Sheehan, 2010). Pro zachycení všech souvislostí autoři vycházejí z teorií mezi-organizační spolupráce (např. teorie transakčních nákladů, teorie sítě apod.) a identifikují hnací prvky efektivní spolupráce a současně uvádějí klíčové problémy spolupráce. Ve většině případů jsou však zmíněny faktory vnějšího charakteru, které mohou samy aktéři cestovního ruchu ovlivnit svým jednáním. Méně se hovoří o překážkách ve spolupráci, které přicházejí „zvenčí“ - z nadřazeného systému cestovního ruchu (Kasper, 1998), a kterým se musí aktéři cestovního ruchu nějak přizpůsobit.

Pro potřeby tohoto článku je za klíčový vnější faktor ovlivňující efektivitu destinačního managementu, a tedy efektivitu spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu, považováno politické prostředí; přesněji administrativní regiony a jejich administrativní hranice (Srb, 2003; Holešinská, 2007, 2012), které mohou procházet turistickými regiony (destinacemi). Na jedné straně tak stojí administrativní regiony, které jsou vymezeny politikou a preferují její zájmy, čemuž odpovídají i funkce administrativních regionů (Timothy, 1995). A na druhé straně, turistické regiony (destinace), které nejsou ovlivněny autoritou a primárně vycházejí z přírodního potenciálu území pro rozvoj cestovního ruchu, jež formuje nabídku cestovního ruchu a následně v nejširším pojetí marketing (Framke, 2002). Vedle odlišnosti účelu vymezení, které se promítá do preferencí zájmů institucí, jež spravují takto vymezená území, je patrný i rozdíl v ostroti hranic. Zatímco u destinací jsou hranice rozvolněné, u administrativních regionů jsou ostré (Tonev, 2008: 384). Oba typy regionů jsou však z metodologického hlediska příkladem „plánovacích regionů“, které tvoří strategický plán rozvoje svého území (Tonev, 2008: 375). Lze tak předpokládat vzhledem k možným územním překryvům těchto regionů, že plánovací činnost, která je důležitá pro všechny řídicí jednotky (Bieger, 1996), bude předmětem jejich vzájemné spolupráce a koordinace (viz výsledky výzkumu).

Cílem výzkumu bylo prokázat, do jaké míry vnímají destinační společnosti administrativní hranice jako překážku ve své činnosti, respektive vzájemné spolupráci (aplikaci destinačního managementu). Za tímto účelem byla zhodnocena spolupráce destinačních společností s klíčovými partnery (krajskými úřady) přes administrativní hranice a byla identifikována konkrétní slabá místa „přeshraniční“ spolupráce.

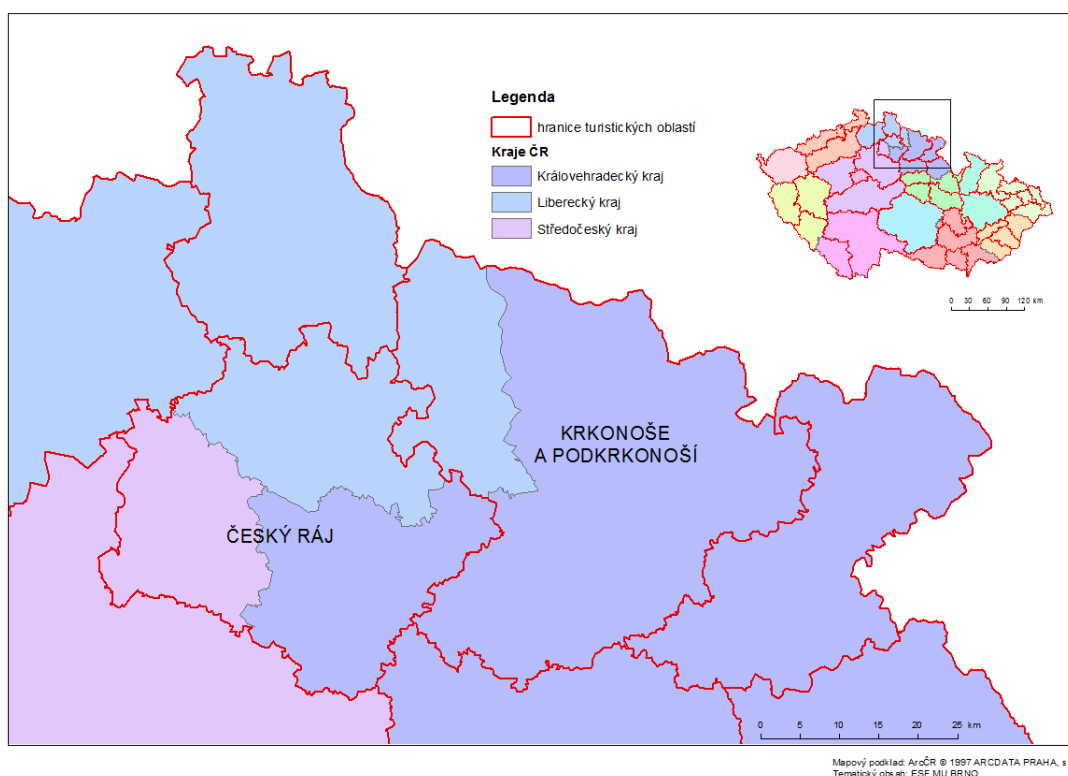
Metodika

Objektem zkoumání byly vybrané destinace na území České republiky, jejichž územím prochází administrativní hranice krajů kompetentních za rozvoj cestovního ruchu na regionální úrovni¹. Osloveny byly destinace, resp. destinační společnosti Sdružení Český ráj a Krkonoše – svazek měst a obcí.

V případě Českého ráje se jedná o překryv tří administrativních hranic krajů (Liberecký, Královéhradecký a Středočeský kraj) a u Krkonoš jde o přesah dvou krajů (Liberecký a Královéhradecký kraj), viz Obr. 1.

Realizovaný výzkum (Jezdinská, 2013) vychází z teorie sítě a postihuje kvalitativní aspekty zkoumané problematiky. Z tohoto důvodu byly, kromě analýzy sekundárních zdrojů (interní dokumentace), provedeny řízené rozhovory se zástupci destinačních společností Sdružení Český ráj a Krkonoše – svazek měst a obcí a dále bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož respondenti byly kompetentní osoby pracující na krajských úřadech, se kterými dotčené destinační společnosti spolupracují (komunikují). Tímto krokem byla provedena zpětná vazba identifikující vzájemnou percepci partnerů.

¹ Viz zákon č. 129/2000 Sb. o krajích ve znění pozdějších předpisů

Obr. 1: Prostorové vymezení destinace Český ráj a Krkonoše

Mapový poskytel: ArcGIS © 1997 ARCDATA PRAHA, s.r.o.
 Tematický obs. an. ESF MU BRNO

Zdroj: vlastní zpracování

Jak pro řízené rozhovory, tak pro dotazníkové šetření byly sestaveny strukturované otevřené i uzavřené otázky, u kterých v případě hodnotící škály byly použity 5ti-stupnicové intervaly. Inspirací pro vytvoření otázky bylo dotazníkové šetření Holešinská, Šauer a Vystoupil (2006).

Výsledky výzkumu

Obecně nevýhodou přesahu administrativních hranic je časová náročnost na komunikaci (vyjednávání) s kraji, viz vnitřní faktory (Holešinská, 2007), protože každý z nich má jiné priority, které jsou ovlivněny politickými zájmy, a ty se pak odrážejí i v otázce rozhodování o financování destinačních společností jednotlivými kraji. Pomineme-li časovou náročnost komunikace s každým krajem², hraje zde důležitou úlohu faktor nestability politického prostředí, viz vnější faktor (Holešinská, 2007), který je dán volebním obdobím, a to jak komunálních, tak krajských voleb. Díky této skutečnosti jsou aktéři často postavení znovu na startovní čáru a celý proces komunikace a vyjednávání (budování partnerství) začíná nanovo. Z výsledků vyplývá, že destinační společnosti, jejichž destinaci protínají administrativní hranice, mají dominantní funkci zastupování zájmů (Bieger, 1996) v porovnání s jinými destinačními společnostmi na subregionální úrovni. To s sebou přináší vysoké nároky na komunikační schopnosti zaměstnanců těchto destinačních společností.

Naproti tomu jako výhodu destinační společnosti, jejichž destinaci prochází administrativní hranice, uvádějí zvýšenou „šanci“ na úspěch v rámci vyjednávání, například i v otázce financování. „Pokud se nedomluví s jedním krajem, je šance že s druhým/třetím to vyjde.“ Z pohledu teorie transakčních nákladů je vyšší náročnost na komunikaci (náklady spojené s komunikací) vykoupena větší pravděpodobností na úspěch (zisk).

² Vnitřní faktor – je na samotných jedincích jak se vzájemně domluví a v konečném důsledku dojdou ke konsensu.

Tab. 1: Hodnocení komunikace mezi destinačními společnostmi a kraji

	ČR	Krkonoše	KH	LIB	STŘ
ČR			3	2	4,5
Krkonoše			2	2	
KH	3	3			
LIB	2,5	2,5			
STŘ	3				

Pozn. ČR=Český ráj, KH= Královéhradecký kraj, LIB=Liberecký kraj, STŘ=Středočeský kraj
1=výborná; 5=nedostatečná

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení vzájemné komunikace zachycuje Tab. 1, ze které je zřejmé, že „nejlépe“ je hodnocena komunikace s Libereckým krajem, což platí i pro hodnocení komunikace s destinačními společnostmi ze strany samotného kraje. Tato skutečnost je do značné míry dána koncepčním přístupem Libereckého kraje k rozvoji cestovního ruchu na svém území.³ Bez pochyby zde však sehrává svoji roli i faktor personálního obsazení kompetentní osoby na krajském úřadě a pro cestovní ruch „příznivá“ situace v podobě zájmu regionální politiky podporovat rozvoj cestovního ruchu. Všichni respondenti uvedli, že komunikace probíhá jak telefonicky či e-mailem, tak osobně, přičemž destinační společnosti komunikují s každým krajem, jehož hranice protíná destinaci, odlišně.

Komunikace je nezbytným prvkem stmelujícím vzájemnou spolupráci. Lze tedy předpokládat, že pokud je komunikace oboustranně hodnocena jako (velmi) dobrá, bude tomu odpovídat i hodnocení spolupráce. Výsledky shrnuje Tab. 2, kde opět má pozitivní hodnocení Liberecký kraj (zejména z pohledu Českého ráje). Vysvětlení dokládají výpovědi destinačních společností týkající se jejich závislosti na krajích, kde obě destinační společnosti shodně uvádějí vysokou závislost na finanční podpoře na jejich provoz a činnosti (granty) ze strany Libereckého kraje. Vzhledem k této skutečnosti (ochotě financovat destinační společnosti ze strany kraje) je možné očekávat i intenzivnější rozměr (stupeň) spolupráce.

Tab. 2: Hodnocení spolupráce mezi destinačními společnostmi a kraji

	ČR	Krkonoše	KH	LIB	STŘ
ČR			2	1	4
Krkonoše			3	3	
KH	3	3			
LIB	2	2			
STŘ	2				

Pozn. ČR=Český ráj, KH= Královéhradecký kraj, LIB=Liberecký kraj, STŘ=Středočeský kraj
1=výborná; 5=nedostatečná

Zdroj: vlastní zpracování

Stupně spolupráce definovali Alter a Hage (1993 in Elbe, Hallén a Axelsson, 2009), kteří vycházeli z objemu (komplexnosti) předmětu spolupráce, přičemž nejširší rozsah má smluvně ukotvena spolupráce v porovnání s pouhou výměnou informací. Obě destinační společnosti spolupracují s kraji minimálně na bázi výměny informací, tj. stupeň omezená spolupráce. V případě Krkonoš je dokonce možné hovořit o druhém stupni, tj. mírné spolupráci (2) viz Tab. 3, neboť s partnerskými kraji realizují společné projekty a v případě Libereckého kraje coby partnera mají spolupráci ošetřenou i smluvně (stupeň 3). Český ráj má širokou spolupráci pouze s Libereckým krajem. Je evidentní, že intenzivnější spolupráce u obou destinačních společností je s Libereckým krajem⁴. Výpovědi destinačních společností potvrzují i samotné kraje, které zdůrazňují především spolupráci v oblasti

³ Viz Sdružení pro rozvoj cestovního ruchu v Libereckém kraji

⁴ Tato skutečnost se odvíjí od členství obou destinačních společností ve Sdružení pro rozvoj cestovního ruchu v Libereckém kraji, které inicioval samotný Liberecký kraj a je administrováno Oddělením cestovního ruchu při Krajském úřadu Libereckého kraje.

výměny informací a v případě Libereckého kraje je zmíněna i smluvní a projektová spolupráce (stupeň široké spolupráce, tj. 3).

Tab. 3: Intenzita (stupeň) spolupráce mezi destinačními společnostmi a kraji

	ČR	Krkonoše	KH	LIB	STŘ
ČR			1	3	1
Krkonoše			2	3	
KH	2	2			
LIB	3	3			
STŘ	1				

Pozn. ČR=Český ráj, KH= Královéhradecký kraj, LIB=Liberecký kraj, STŘ=Středočeský kraj

1=omezená spolupráce; 2=mírná spolupráce; 3=široká spolupráce (Alter a Hage, 1993 in Elbe, Hallén a Axelsson, 2009)

Zdroj: vlastní zpracování

Postoj krajů k vzájemné spolupráci demonstruje i jejich tvrzení, zda mezi sebou spolupracují či nikoli. Zatímco Královéhradecký kraj a Liberecký mají uzavřeno Memorandum o spolupráci v oblasti cestovního ruchu, Středočeský kraj nespolupracuje v oblasti cestovního ruchu s žádným ze sousedních krajů. Tento poznatek se projevil i v samotném hodnocení duplicit a překrývání v činnostech destinační společnosti a kraje, kdy Český ráj uvedl v případě Středočeského kraje, že dochází k minimálnímu překrývání. Pro účely přesnější interpretace tak bylo od tohoto konkrétního hodnocení abstrahováno.

Obě destinační společnosti, jak Krkonoše, tak Český ráj, uvedly (viz Tab. 4), že k největším duplicitám s kraji dochází v činnostech: monitoring návštěvníků, tvorba a podpora image destinace a tvorba strategických dokumentů. Český ráj však u dvou posledně zmíněných činností uvádí, že tento překryv hodnotí spíše jako pozitivní. I tak se zde otevírá prostor pro efektivnější způsob koordinace činností. K výraznějším duplicitám mezi destinačními společnostmi a kraji dochází v propagační činnosti, přesněji v pořádání akcí a vydávání materiálů. Naproti tomu destinační společnosti pocítují minimální překryv v marketingové činnosti obecně a v poskytování informačních a poradenských služeb. Destinační společnosti se tímto staví do role marketingových a servisních organizací, což je z hlediska vývoje spolupráce (Holešinská, 2012) zcela v pořádku.

Tab. 4: Hodnocení duplicit a překryvů v činnostech mezi destinačními společnostmi a kraji

Činnosti	μ	σ
Tvorba strategických dokumentů	3,25	1,250
Koordinace TIC	2,50	0,500
Tvorba a podpora image destinace	4,00	0,707
Prezentace destinace na veletrzích	1,50	0,500
Zajišťování propagačních a prezentačních akcí	3,00	0,000
Vydávání prezentačních materiálů	3,50	0,500
Obecně marketingová činnost	1,00	0,000
Monitoring návštěvníků	4,25	0,433
Monitoring názorů návštěvníků*	2,00	2,000
Vzdělávání	1,50	0,500
Informační a poradenský servis	1,00	0,000

Pozn. 1=nejmenší překryv s krajem; 5=největší překryv s krajem

*jedna z destinačních společností činnost nehodnotila

Zdroj: vlastní zpracování

Opačný pohled na duplicitu v činnostech a tedy zjištění, do jaké míry jsou činnosti v cestovním ruchu koordinovány, předkládá hodnocení samotných krajů. Vyjma Středočeského kraje se ostatní kraje shodly na tom, že destinační společnosti nemají jasně vymezené kompetence v oblasti řízení a organizace cestovního ruchu. Tuto skutečnost kraje potvrzují i při identifikaci činností, které vykonávají sami a na kterých spolupracují s destinačními společnostmi. Naprostá shoda mezi kraji byla u strategických dokumentů, které vytvářejí sami, ale současně i spolupracují s destinačními

společnostmi, což koreluje s odpovědí Českého ráje, že i když dochází k duplicitě, je brána spíše pozitivně a v zásadě je opodstatněná. Destinační společnosti dále uváděly překryv v činnostech: monitoring návštěvníků a tvorba a podpora image destinace. Zatímco kraje duplicitu v realizaci monitoringu návštěvníků potvrzují, v případě tvorba a podpora image destinace se ve vyjádření krajů překryvy neobjevují. Naopak kraje uvádějí, že samostatně vykonávají marketingovou činnost a vydávání prezentačních materiálů, což nekoresponduje s výpověďmi destinačních společností. Činností, kterou se kraje vůbec nezabývají, je monitoring názorů návštěvníků. Názorové rozdíly panují i v případě činnosti prezentace destinace na veletrzích, která je dle vyjádření krajů vykonávána ve spolupráci s destinačními společnostmi, ovšem názor destinačních společností je odlišný. Z hodnocení krajů vyplývají dva závěry; první závěr je, že výsledky poukazují na nekoordinovanou činnost mezi kraji a destinačními společnostmi, která reflektuje chybějící vymezení kompetencí. Druhý závěr je, že výsledky mohou být zatíženy nekvalifikovaností pracovníků veřejné správy.

Závěr

Administrativní hranice v České republice významně ovlivňují efektivitu destinačního managementu a s tím spojenou konkurenceschopnost destinace. Destinační společnosti vnímají administrativní hranice jako překážku, která se zejména projevuje v náročnosti na komunikaci (vyjednávání) a na získávání finančních prostředků. Mimo to, že destinační společnosti musí o konkrétním problému jednat s každým krajem, objevuje se tu faktor nestability politického prostředí, který je vymezen volebním obdobím.

Komunikace se tedy stává pro destinační společnosti, jejichž územím prochází administrativní hranice, klíčovým nástrojem efektivního řízení. Obecně lze říci, že komunikace je intenzivní a přínosná tam, kde jsou vytvořeny vhodné podmínky, viz zájmy regionální politiky a koncepční přístup k cestovnímu ruchu.

Dobrá komunikace je základem efektivní spolupráce, což výzkum jednoznačně prokázal. Vypovídá o tom, jak hodnocení vzájemné spolupráce mezi destinačními společnostmi a krajskými úřady, tak samotná intenzita spolupráce, tedy stupeň zapojení partnerů do činností. Z výsledků je možné také vypořádat vazbu mezi hodnocením/intenzitou stávající spolupráce a financováním destinačních společností ze strany kraje, viz Liberecký kraj.

Výzkum dále poukazuje na neefektivní výkon destinačního managementu, který je dán špatnou koordinací aktivit mezi destinačními společnostmi a krajskými úřady. Tato nekoordinovaná činnost je umocněna absencí jasně vymezených kompetencí. Není proto divu, že destinační společnosti volají pro vznik zákona, který by tuto problematiku upravoval.

Autoři jsou si vědomi, že výzkum nezahrnoval všechny aspekty ovlivňující efektivitu destinačního managementu, jako je důvěra či znalosti partnerů (Beritelli, Bieger a Laesser, 2007), které se tak mohou stát východiskem pro další a hlubší zkoumání problematiky spolupráce determinované přesahem administrativních hranic.

Literatura

- [1] BERITELLI, P., BIEGER, T. a LAESSER, C. Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research*, 2007, Vol. 46, August, pp. 96-107. DOI: 10.1177/0047287507302385.
- [2] BIEGER, T. *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. München: Oldenburg Verlag, 1996.
- [3] BORNHORST, T., RITCHIE, J.R.B. a SHEEHAN, L. Determinants of tourism success for DMOs and destinations: An empirical examination of stakeholder's perspectives. *Tourism Management*, 2010, Vol. 31, Issue 5, pp. 572-589.

- [4] ELBE, J., HALLÉN, L. a AXELSSON, B. The Destination-management organisation and the integrative destination-marketing process. *International Journal of Tourism Research*, 2009, Vol. 11, No. 3, pp. 283-293. DOI: 10.1002/jtr.695.
- [5] ENRIGHT, M. J. a NEWTON, J. Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, 2004, Vol. 25, Issue 6, pp. 777-788.
- [6] FRAMKE, W. The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2002, Vol. 2, No. 2, pp. 92-108. DOI: 10.1080/15022250216287.
- [7] FYALL, A., GARROD, B. *Tourism marketing: a collaborative approach*. Clevedon/Buffalo/Toronto: Channel View Publications, 2005. Aspects of Tourism. 383 p.
- [8] HOLEŠINSKÁ, A. *Destinační management aneb Jak řídit turistickou destinaci*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 80 s.
- [9] HOLEŠINSKÁ, A. *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. 1. Vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012. 152 s.
- [10] HOLEŠINSKÁ, A., ŠAUER, M., VYSTOUPIL, J. *Výběrové šetření k problematice organizace cestovního ruchu v Jihomoravském kraji*. Zpráva specifikovaného výzkumu. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 30 s. [cit. 2009-12-20] Dostupné z: <<http://is.muni.cz/do/1456/soubory/katedry/kres/3910085/organizace.pdf>>.
- [11] JAMAL, T. B. a GETZ, D. Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 1995, Vol. 22, No. 1, pp. 186-204. DOI: 10.1016/0160-7383(94)00067-3.
- [12] JEZDINSKÁ, P. *Destinační společnosti a přesah administrativních hranic – případová studie Český ráj a Krkonoše*. [Bakalářská práce] Brno: Masarykova univerzita, 2013.
- [13] KASPAR, C. Das System Tourismus im Überblick. In Haedrich, G., Kasper, C., Klemm, K. Kreilkamp, E. (Hrsg.) *Tourismus – Management*. 3. Auflage. New York/Berlin: WdeG., 1998. S. 15-32.
- [14] MAZANEC, J. A., WÖBER, K. a ZINS, A. H. Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation? *Journal of Travel Research*, 2007, Vol. 46, August, pp. 86-95. DOI: 10.1177/0047287507302389.
- [15] RITCHIE, J. B. a CROUCH, G. I. The competitive destination: a sustainability tourism perspective. *Tourism Management*, 2000, Vol 21, Issue 1, pp. 1-7.
- [16] RITCHIE, J. B. a CROUCH, G. I. *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Wallingford: CABI publishing, 2006. 272 p.
- [17] SHEEHAN, L., RITCHIE, J. R. B. a HUDSON, S. The Destination Promotion Triad: Understanding Asymmetric Stakeholder Interdependencies Among the City, Hotels and DMO. *Journal of Travel Research*, 2007, Vol. 46, August, pp. 64-74. DOI: 10.1177/0047287507302383.
- [18] SRB, J. Řízení a organizace cestovního ruchu v turistické destinaci. In Srb, J., Zelenka, J., Pásková, M.: *Řízení turistické destinace a trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu – modelová studie Český ráj*. Praha: MMR, 2003. 72 s.
- [19] TIMOTHY, D. J. Political boundaries and tourism: borders as tourist attractions. *Tourism Management*, 1995, Vol. 16, No. 7, pp. 525-532. DOI: 10.1016/0261-5177(95)00070-5.
- [20] TONEV, P. Regiony a regionalizace. In Toušek, V., Kunc, J., Vystoupil, J. a kol. *Ekonomická a sociální geografie*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2008. Kapitola 10, s. 371-397.
- [21] WANG, Y. a XIANG, Z. Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination marketing. *Journal of Travel Research*, 2007, Vol. 46, August, pp. 75-85. DOI: 10.1177/0047287507302384.0
- [22] WATKINS, M. a BELL, B. The experience of forming business relationships in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 2002, Vol. 4, No. 1, pp. 15-28. DOI: 10.1002/jtr.337.
- [23] *Zákon č. 129/2000 Sb. o krajích ve znění pozdějších předpisů.*

Příspěvek byl zpracován v rámci grantu MUNI/A/0749/2012 „Ekonomické přínosy cestovního ruchu pro regionální a lokální ekonomiku“.