

SPOLUPRÁCE V CESTOVNÍM RUCHU V PLZEŇSKÉM KRAJI COOPERATION IN TOURISM IN PILSEN REGION

Petr Janeček¹

¹ Ing. Petr Janeček, Ph.D., Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, janecp00@kmo.zcu.cz

Abstract: Global competitiveness – currently very important thing in tourism competitiveness field. Small and medium-sized businesses can cooperate to succeed in the market. There are many cooperation strategies, such as strategic alliances, clusters, joint ventures etc. Cooperation in tourism is necessary very often. There is a tendency for cooperation between private and public sector, often well known as a public-private partnership. This article focuses on the tourism cooperation in Pilsen region. Survey was chosen as the research method to obtain information on the current state of cooperation. The results show us good relations between public and private sector and between public entities mutually. Some insufficiency in the cooperation between professional organizations and the Chamber of Commerce had been identified by this survey. Relations are not entirely good and tight within the private sector, there is a space for improvement. This article describes only one example of cooperation in this region/destination. Follow-up research and larger units comparison will follow this article in the future.

Keywords: Cooperation, Destination management, Partnership, Tourism

JEL Classification: L38

ÚVOD

V současné době globální konkurence destinací cestovního ruchu je pro destinace a subjekty v ní působící důležitá spolupráce, která může mít za následek vyšší konkurenceschopnost destinace a jejích produktů na trhu cestovního ruchu. Nejde vždy jen o komerční úspěchy, ale jedná se zde především i o úspěchy v udržitelnosti. Neboť správně vedená a řízená destinace nabízí konkurenceschopné a udržitelné produkty cestovního ruchu, které nabízejí přidanou hodnotu jak účastníkům cestovního ruchu, tak stakeholderům v destinacích. Současné tendence států a národních nositelů politik cestovního ruchu je iniciovat spolupráci a dále ji rozvíjet na všech úrovních destinačního řízení. V České republice je tato tendence znatelná v dlouhodobé působení agentury CzechTourism a jejích aktivit. V současnosti je zřejmě nejznatelnější a nejdiskutovanější podpora organizací destinačního managementu a jejich certifikace. CzechTourism má snahu vytvořit třístupňový systém organizací destinačního managementu, jako je tomu v jiných vyspělých destinacích cestovního ruchu. V systému se kromě zapojeného území ustavuje systém spolupráce, kompetencí a financování, aby docházelo ke vzájemné podpoře a k co největšímu synergickému efektu. V současnosti je systém v pilotní fázi a snaží se odstranit některé nedostatky, které byly při první aplikaci identifikovány. Certifikace se má v budoucnu stát i jedním z kritérií pro žádosti o dotace a granty z veřejných rozpočtů. Systém certifikace má také zajistit jasnou kontrolu činností a hierarchické rozdělení kompetencí jednotlivým DMO. Základním principem v systému je ovšem dobrovolnost. Žádnému subjektu není certifikace nařizována, ale může se stát, že pokud bude chtít subjekt získat dotační titul, tak bude certifikace zásadní podmínkou pro jeho získání. Existují destinace (region), které se vydaly jinou cestou než cestou certifikace DMO.

Plzeňský kraj je z pohledu řízení cestovního ruchu unikátní. V současnosti v krajích České republiky vznikají krajské organizace destinačního managementu, které řídí a podporují činnosti rozvíjející cestovní ruch v rámci kraje. V Plzeňském kraji tyto činnosti zastává Oddělení cestovního ruchu Odboru kultury, památkové péče a cestovního ruchu. V současnosti není ani záměr budovat krajskou DMO, neboť je to vnímáno jako duplicitní organizace pro právě zmiňované oddělení. Na území kraje jsou ovšem četné iniciativy, které certifikovaný systém DMO podporují a snaží se kritérií pro certifikaci dosáhnout. Jako

příklad lze uvést organizace řídící regiony přes hranice několika destinací. Destinace Prácheňsko a Pošumaví je v současnosti destinace složená z území MAS Pošumaví, MAS Blatensko, MAS Strakonicko a MAS Vodňanská ryba. Jedná se o území velmi rozsáhlé a přesahující hranice dvou krajů. Ze začátku systému certifikace bylo velkým záměrem získat certifikaci pod hlavičkou Jihočeského kraje, resp. Jihočeské centrály cestovního ruchu. Plzeňský kraj v tu chvíli stál jako velký podporovatel této iniciativy. S prvními problémy ovšem Jihočeská centrála cestovního ruchu svůj záměr změnila a své turistické oblasti stanovila jinak. Vyjmula velkou část Písecka a Šumavska, která k destinaci původně také patřila a dále není původní myšlenka podporována (Englová, 2016; PRO Šumavsko, n.d.). Podobný dynamický rozvoj má destinační management v oblasti bývalého vojenského újezdu Brdy. Zde soupeřily o možnost řídit cestovní ruch dvě organizace, které se nedokázaly domluvit. Bylo zapotřebí rozhodčího soudu, který by určil, jaká organizace má tyto činnosti zastávat, aby nedocházelo k duplicitám. Rozhodující slovo měla v tomto ohledu místní samospráva, která podpořila pouze jeden subjekt, který bude oficiálně vykonávat úlohy destinačního managementu (Hodrmant, 2016). Další formou organizace destinačního managementu je lokální destinační organizace města Plzně, která v rámci certifikace bojuje s některými specifiky destinací na lokální úrovni v České republice (především se jedná o počet katastrů obcí a velikost rozlohy území). (Plzeň – TURISMUS, 2018). Z výše uvedených důvodů a příkladů je zajímavé zjištění, jaká je úroveň spolupráce v cestovním ruchu v Plzeňském kraji.

1. SPOLUPRÁCE V CESTOVNÍM RUCHU

Cestovní ruch a destinace cestovního ruchu jsou složité organismy, které se v čase velmi mění. Mají-li destinace zůstat úspěšné, musí zkoordinovat všechny své prvky tak, aby docházelo k synergickému efektu. Podle Beritelliho (2011) existuje šest hlavních teorií, které vysvětlují kooperaci:

- 1) teorie her,
- 2) teorie racionální volby,
- 3) analýza institucí,
- 4) teorie závislosti na zdrojích,
- 5) teorie transakčních nákladů a
- 6) teorie sociální směny.

Jako omezující fenomény spolupráce chápe přístupy: (1) tragédie obecní pastviny, (2) věžňovo dilema a (3) teorie kolektivního jednání. V historii, po 2. světové válce, se v Evropě v cestovním ruchu projevoval velký převis poptávky nad nabídkou, což mělo dopad na samovolnou stimulaci poptávky. Především se jednalo o turisticky významná střediska cestovního ruchu, jako např. alpské oblasti. S růstem životní úrovně a volného času rostla i poptávka po cestovním ruchu. Ta narážela na chybějící infrastrukturu a programovou nabídku (Holešinská, 2012). Postupem času došlo ke sblížení nabídky a poptávky a rostl význam marketingu. Začaly vznikat přirozeně bez žádných zásahů politických a samosprávných autorit různé spolky a sdružení, které si za svůj cíl stanovily rozvoj cestovního ruchu na lokální úrovni (Beritelli & Laesser, 2013). Z počátku se marketing využíval individuálně, až později došlo ke společné aplikaci kooperativního marketingu. Nejčastějšími aktéry byli provozovatelé ubytovacích služeb (hotelů), informačních center apod. Potřeba financování marketingových aktivit vedla k tomu, že byly hledány zdroje, ze kterých by mohly být aktivity financovány. Vznikala větší intenzita spolupráce a nová organizace řízení cestovního ruchu, kterou dnes nazýváme destinační management. Objevily se nové zdroje financování v podobě lázeňských a pobytových poplatků a některé rozpočty byly doplňovány z místních a státních subvencí (Beritelli & Laesser, 2013). První DMO ve světě vznikaly po cca 40 letech vývoje a zkušeností s cestovním ruchem v destinaci (Holešinská, 2010). To vysvětluje, proč se vyskytují rozdíly ve stupni sofistikovanosti destinačního managementu v některých zemích. V současnosti je podle Reinholda, Laessera a Beritelliho (2015) celé území Evropy pokryto některou DMO. Ovšem s omezenými rozpočty a přísnými výkonnostními kritérii od veřejných správních orgánů se stává tato pokrytí čím dál povrchnější a spíše formální než účinné, což je dnes vidět na příkladu Itálie nebo Velké Británie. Proto je důležité nastavit řízení a marketing na partnerské úrovni i mezi subjekty v destinaci a zákazníky, resp. zákaznickými toky pomocí procesů.

Kooperující modely v cestovním ruchu nejsou typické jen pro podniky, ale jsou využívány i destinacemi. Spolupráce v cestovním ruchu existuje již dlouhou dobu. Kvůli celé řadě subjektů, které na cestovní ruch působí a složitosti produktu cestovního ruchu, je kooperace nevyhnutelná. V současnosti se odráží ve veřejné správě směřování ke spolupráci a vytváření partnerství v cestovním ruchu. Magdán a Rivas (2015) tuto aktivitu shledávají jako optimální cestu k rozvoji společného myšlení a také podporování public-private sektoru se strategickým plánováním cestovního ruchu. V destinaci je důležité rozvinout spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem (public-private) jakožto strategický rámec pro tvorbu a posilování udržitelnosti destinace. (Nieves & Uribe, 2015) Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj OECD (2006) rozlišuje struktury vzniku spolupráce z pohledu iniciátora aktivity na lokálně řízené (*bottom-up*), politicky řízené (*top-down*) a podpůrně řízené.

Pirnar (2015) stanovila faktory úspěšného partnerství:

- Soubor sdílených hodnot k předmětu spolupráce;
- Existence hlavního cíle, dosažitelných a aktualizovaných záměrů, které jsou srozumitelné všem;
- Jasný návod a cílená strategie k dosažení hlavního cíle;
- Existence plánů s jasným souborem metod ukazující odpovědnosti všech partnerů;
- Flexibilní alianční uskupení, které je schopné adaptace, změny a transformace;
- Transparentní mechanismus pro diskuzi, vyjednávání a dohody mezi partnery;
- Jasný zdroj a jejich rozpočet;
- Smlouva o spolupráci s jasnou definicí a pracovním rozvrhem, harmonogramem s jasně měřitelnými ukazateli.

V rozvoji cestovního ruchu se využívá partnerství prostřednictvím síťování. Tím, že je destinace velice složitý komplex nesourodých subjektů je nutné síť kooperujících subjektů neustále monitorovat a vyhodnocovat podmínky jednotlivých vztahů mezi nimi. Na základě komplexního pohledu na síť vztahů mohou manažeři organizací cestovního ruchu zlepšovat informační toky a zaměřit se na příležitosti, které mohou mít klíčový dopad na regulaci rozvoje cestovního ruchu v destinaci nebo podniky v destinaci (Baggio, 2011). V současnosti je podpora tvorby spolupráce především na lokální úrovni podporována hlavními nositeli politiky cestovního ruchu na všech úrovních (lokální, národní i mezinárodní).

V České republice docházelo k rozdílnému vývoji spolupráce v cestovním ruchu, než tomu bylo ve světě. První spolupracující subjekty byly identifikovány v 90. letech 20. století. Subjekty spolupracovaly spontánně na základě rozvoje turismu obzvláště v turisticky atraktivních lokalitách jako např. Český ráj. Podle Baláže (1995) měly organizace zprvu velký problém získat partnery z privátní sféry. Dalším problémem bylo získání legitimacy. Chyběly zde znalosti a zkušenosti, které by řádně obhájily význam partnerství pro rozvoj destinace. Do oblasti cestovního ruchu vstupovaly další subjekty, které přebíraly roli organizací destinačního managementu v regionech. Často se jednalo o místní akční skupiny, sdružení obcí jako mikroregiony apod. Tyto subjekty měly různorodé cíle a řízení rozvoje cestovního ruchu v destinaci byl jen jedním z mnoha. Rapidní změna nastala na přelomu století, kdy za podpory fondů Evropské unie začaly dynamicky vznikat organizace zaměřené na destinační management a marketing. Organizace ovšem vznikaly shora dolů, a tak podnikatelská sféra nebyla řádně implementována do procesu řízení destinace. Dalším problémem je vázanost organizací na veřejné zdroje, které neumožňují dlouhodobé plánování. Evidentní bylo i nesystematické a nekoordinované řízení organizací na vyšší úrovni. Za iniciační období rozvoje cestovního ruchu v České republice můžeme určit dobu po roce 1980. Od té doby dochází ke skokovému a ne příliš systematickému vývoji řízení cestovního ruchu (Janeček, 2013). Organizace jsou méně obchodně zaměřené než je tomu ve vyspělých destinacích a své aktivity směřují především na neziskové či méně ziskové aktivity. DMO v České republice byly převážně zakládány za jiným než ziskovým účelem, a proto vytvářejí především produkty, které nejsou zdrojem příjmu nebo jsou v rámci financování organizace pouze doplňkovým zdrojem. Příčinou této skutečnosti je jednak: samotný charakter produktu cestovního ruchu, legislativní a technická náročnost jeho tvorby a podstata a účel samotných organizací. (Janeček, 2014) DMO jsou využívány i jako správní organizace pro některé atraktivní cestovního ruchu, např. Plzeň-TURISMUS provozuje Loosovy interiéry

a Patton Memorial Pilsen, Prague City Tourism provozuje Staroměstskou radnici, což může pro organizaci být i prostředkem pro získání finančních prostředků na další aktivity a rozvoj (Plzeň – TURISMUS, 2018; Prague City Tourism, 2018).

2. METODIKA

Dotazníkové šetření vycházelo z metodiky výzkumu Gajdošika a Šmardové (2016). Dotazník byl obohacen o další otázky, které slouží účelům této práce. Dotazník se skládal ze čtyř oblastí, které se zabývaly spoluprací, bariérami ve spolupráci, motivy spolupráce a hodnocením současné situace v destinaci. Dále byly zařazeny čtyři identifikační otázky na povahu respondenta, místo působnosti, věk a vzdělání respondenta. Dotazník byl rozeslán záměrným výběrem subjektům, které jsou ovlivněny nebo ovlivňují cestovní ruch v destinaci. Vždy byl vybírán soubor respondentů za kraj. Dotazník byl šířen elektronickou formou pomocí Google Formuláře v červenci a srpnu 2016. V Plzeňském kraji bylo osloveno 1194 respondentů, od nichž se vrátilo 119 vyplněných dotazníků. Návratnost je tedy 10 %. Ze zkoumaného vzorku bylo 13 subjektů, které operují i za hranicemi Plzeňského kraje.

V destinaci působí několik zájmových skupin subjektů cestovního ruchu, které je potřeba oslovit. Jediná skupina respondentů, která mohla být oslovena jako úplná, byly místní správní orgány, kdy byly zjišťovány kontakty na portálu Státní správa (European Business Enterprise, 2000-2017). Kontakty na všechny stakeholdery v destinaci nelze získat úplně. Kontakty na ostatní subjekty byly čerpány z katalogů firem a dalších obdobných databází (např. firmy.cz, infirmy.cz, zivefirmy.cz apod.). Poměry jednotlivých druhů subjektů ve vzorku respondentů nejsou zcela vyvážené, ale byla snaha, aby poměry sledovaly reálné rozdělení subjektů v destinaci, viz tabulka 1.

Tab. 1: Zastoupení subjektů ve vzorku respondentů

subjekty	počet
cestovní kancelář nebo agentura	10
dopravce / autopůjčovna	5
ubytovací zařízení	19
informační centrum / TIC	2
kulturní zařízení	25
místní úřad, odbor místní správy	46
pohostinské zařízení	2
sdružení cestovního ruchu	2
sportovní zařízení	3
ostatní subjekty	5
celkem	119

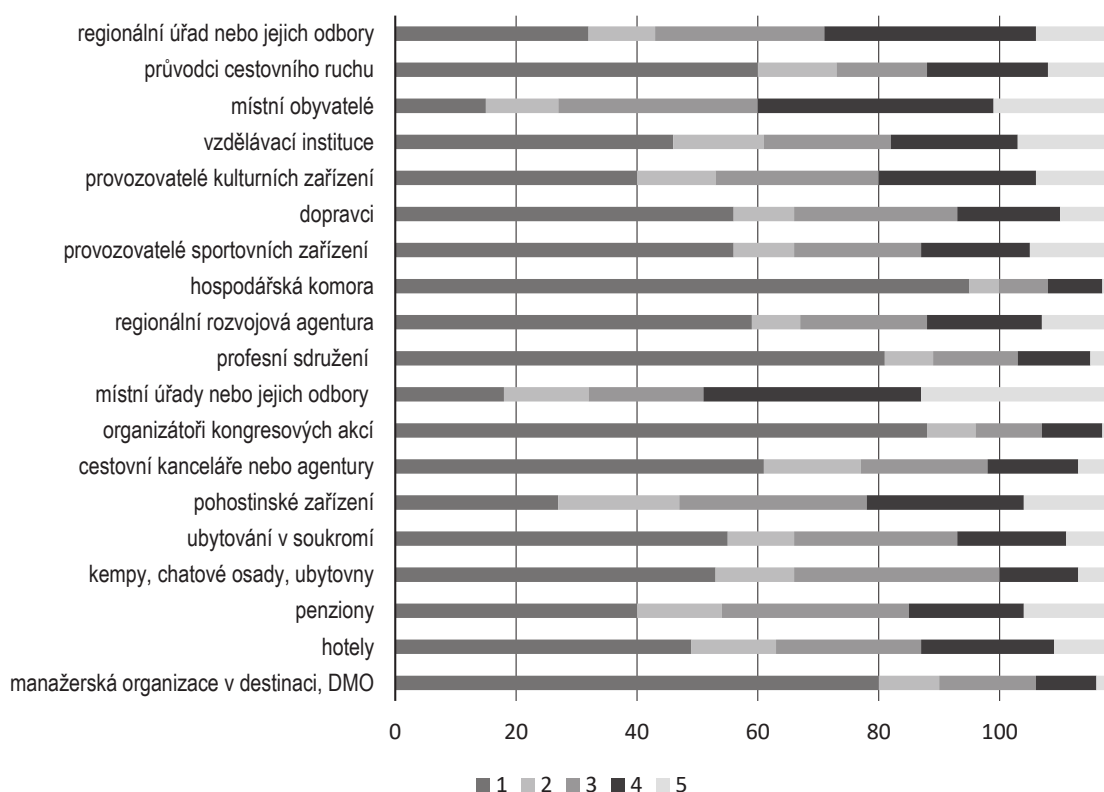
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Nevyvážený poměr subjektů ve vzorku (tab. 1) je způsobeno ochotou odpovědi jednotlivých subjektů a především i nemožností oslovit zcela všechny dotčené subjekty v kraji. Některé subjekty vykonávají více aktivit, které považují za rovnovážné s ohledem na výkony v podniku. Např. se může jednat o dopravce, kteří nabízejí i služby autopůjčovny. Stejně tak je to v případě restaurace, která nabízí i ubytování ve formě penzionu nebo informačního centra nebo cestovní kanceláře, které pomáhají při organizaci kongresových akcí apod. Největší poměr zastupuje skupina ze správní sféry. Jedná se o obecní úřady, či odbory těchto úřadů, ale také krajské úřady. Další nejvíce zastoupenou skupinou jsou kulturní zařízení, která je tvořena historickými objekty (atraktivitami), muzei, divadly, kulturními domy atd. Skupina informační centra sdružovala i certifikovaná turistická informační centra. Pod kategorií pohostinská zařízení spadala všechna zařízení nabízející stravovací služby. Skupina sdružení cestovního ruchu nabízela možnost pro všechna profesní sdružení v cestovním ruchu.

3. VÝSLEDKY

Pro spolupráci v destinaci je důležité najít správné partnery, proto v dotazníku byla otázka, která hodnotí míru spolupráce. Respondenti měli na hodnotící škále od 1 do 5 rozhodnout, jak s danými typy subjektů spolupracují v oblasti cestovního ruchu. Hodnotící škála byla: 1 = bez spolupráce, 2 = špatná spolupráce, 3 = průměrná spolupráce, 4 = dobrá spolupráce, 5 = velmi dobrá spolupráce. Výsledky jsou zaznamenána na obrázku 1.

Obr. 1: Hodnocení spolupráce se subjekty

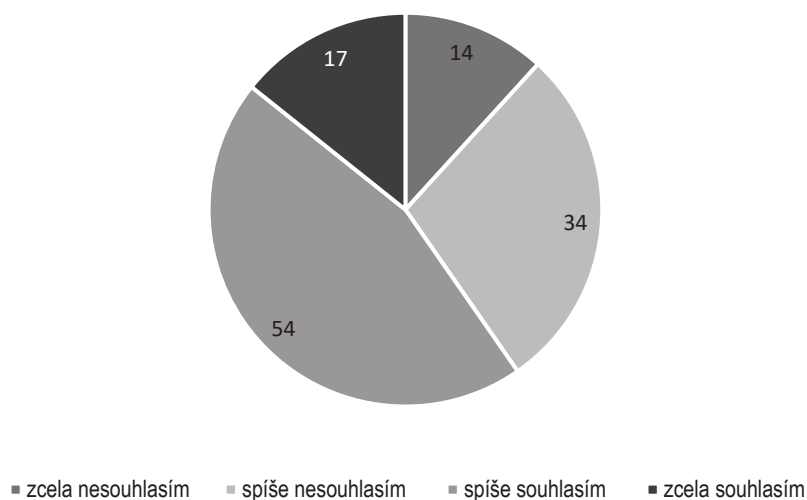


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Nejlépe ohodnotily subjekty spolupráci s místními úřady a jejich odbory a dále s místními obyvateli. Nejhorší spolupráce je s hospodářskou komorou, organizátory kongresových akcí, profesními sdruženími a manažerskými organizacemi nebo DMO v destinaci. Po zprůměrování hodnot odpovědí je na úrovni místních obyvatel místních úřadů dosaženo hodnot nad 3, což znamená o něco více než průměrnou spolupráci. K průměrnému hodnocení spolupráce se přibližují regionální úřady (KÚ) a pohostinská zařízení. Bez spolupráce jsou hodnoceny skupiny: Manažerské organizace v destinaci a DMO, organizátoři kongresových akcí, hospodářská komora a profesní sdružení. Celkově se jedná o velmi nízké hodnocení spolupráce.

Zajímavé je zjištění z další otázky, která se zabývala existencí spolupráce mezi subjekty veřejného a soukromého sektoru, jejíž výsledky jsou zaznamenány na obrázku 2. Potvrzuje se zde, že veřejná správa je pro soukromý sektor vnímána jako partner pro rozvoj spolupráce. Necelé 2/3 odpovědí byly souhlasné s tvrzením, že v regionu existuje spolupráce na úrovni veřejné a soukromé sféry. Převažují sice odpovědi, které hodnotí spíše souhlasně, ale i přes to je povědomí o této spolupráci větší než její neznalost. 14 subjektů vyjádřilo jasný nesouhlas s tvrzením, což představuje rezervy ve spolupráci veřejného a soukromého sektoru v Plzeňském kraji.

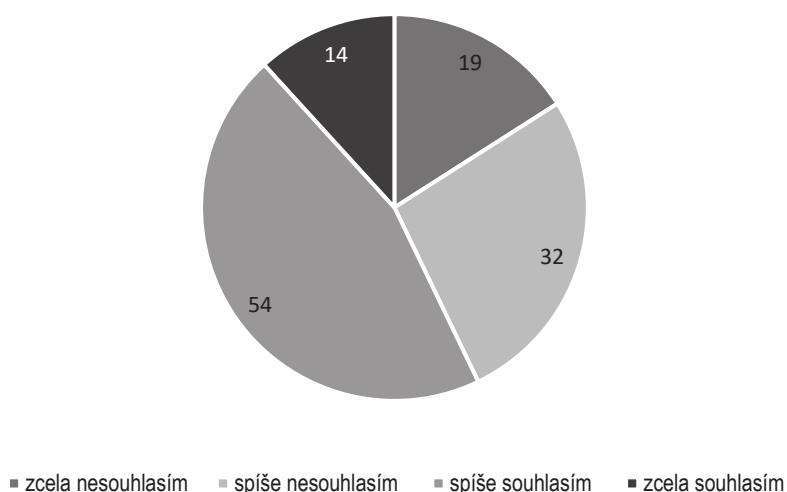
Obr. 2: Existence spolupráce mezi subjekty veřejného a soukromého sektoru



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Podobným výsledkům odpovídají i odpovědi na otázku, zda je spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem založena na vzájemné důvěře. Podle obrázku 3 je zřejmé, že většinově se tento názor projevuje. Sice se zmenšil poměr jasných odpovědí, ale obecně lze uvažovat vzájemnou důvěru mezi oběma subjekty. Toto je zajímavé a velmi pozitivní zjištění pro budování dalších vztahů a případných partnerství, která jsou v současnosti potřebná a žádoucí.

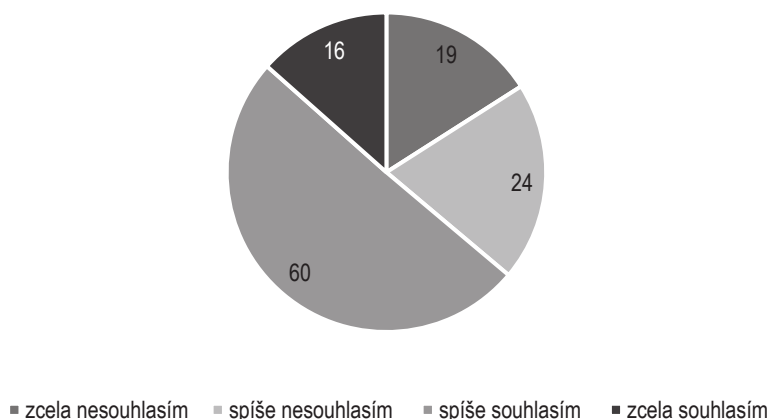
Obr. 3. Spolupráce mezi veřejnými a soukromými subjekty je založena na vzájemné důvěře



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

To, proč partneři v destinacích spolupracují, může mít mnoho důvodů. Pro většinu participantů se jedná o pozitivní dopady na subjekt. V centru zájmu jsou především výkonnostní charakteristiky v podnicích nebo subjektech cestovního ruchu. Z průzkumů, které autor článku prováděl, je většinou vnímán jako největší motiv pro spolupráci právě získání nových zákazníků a dosažení většího podílu na trhu. Obrázek 4 ukazuje poměr souhlasu s tvrzením, zda je spolupráce pozitivem pro činnost subjektu. Většina odpovědí je souhlasná.

Obr. 4: Pozitivní přínos ze vzájemné spolupráce pro subjekty



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Polovina respondentů spíše souhlasí s tvrzením, že spolupráce má pozitivní dopad na činnost subjektu, kde respondent působí. Celkově souhlasilo nebo spíše souhlasilo 76 subjektů (ca 64 %). Z obrázku č. 2 je znatelné, že 14 subjektů neidentifikovalo spolupráci mezi veřejnou a soukromou sférou. Z obrázku č. 4 je patrné, že 19 subjektů v destinaci nepozoruje ze vzájemné spolupráce pozitivní přínos. Získané zjištění je důležité dále ověřit a hledat příčiny jejich vzniku.

ZÁVĚR

Z provedeného průzkumu lze vnímat několik zásadních zjištění. Především je to to, že místní samospráva je v oblasti cestovního ruchu vnímána jako významný partner pro spolupráci. Zřejmě je to způsobeno i faktem veřejné služby místních orgánů, které tvoří a podporují budování infrastruktury pro volný čas, která může být využívána pro cestovní ruch. Dále je tomu zřejmě i proto, že místní samospráva iniciuje diskuzi a usměrňuje rozvoj území. V Plzeňském kraji kromě turistického centra města Plzně není zásadní a významné turistické destinace, kde by se účastníci cestovního ruchu koncentrovali v takovém množství, jako je tomu např. na místech zapsaných na seznam UNESCO. Proto je cestovní ruch dlouhou řadu let brán jen jako doplněk pro dané území nikoliv jako zásadní oblast ekonomiky. K tomu je také přístupováno ve strategickém a taktickém plánování rozvoje cestovního ruchu. Dlouhodobě se podporují známé a oblíbené aktivity, proto je možné, že je vnímána spolupráce s těmito institucemi velmi pozitivně. Největší problém ve spolupráci je vnímán se subjekty jako hospodářská komora, anebo právě organizace destinačního managementu, které by měly být vidět a měly by podporovat rozvoj cestovního ruchu. Dlouhodobě je kritizován přístup oborových asociací (Pilsen Convention Bureau), který může být i odrazem horšího hodnocení spolupráce s oborovými asociacemi stejně tak i profesionálními pořadateli kongresových akcí. Pozitivní výsledky průzkumy jsou spojeny s vnímáním vztahů mezi veřejným a soukromým sektorem, které naznačují tendence k tvorbě spolupráce na principu public-private-partnership. Podobně pozitivním výsledkem je i zjištění, že respondenti vnímají pozitiva, která jim ze spolupráce plynou a dokáží je identifikovat. Z průzkumu je znatelné, že existují rezervy ve spolupráci. Obzvláště se jedná o rezervy v hodnocení spolupráce se soukromými subjekty. Zde je vždy spolupráce závislá na benefitu, který soukromý subjekt dostane. Je cílem DMO nebo veřejných subjektů, aby se tento stav zlepšil a docházelo tak k lepším výkonům v cestovním ruchu v Plzeňském kraji.

Poděkování:

Příspěvek vznikl za podpory Motivačního systému Západočeské univerzity v Plzni – část POSTDOC 2018, za kterou autor děkuje.

ZDROJE

- Baggio, R. (2011). Networks and Tourism: The Effect of Structures and the Issues of Collaboration. *Regionen und Netzwerke: Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung*. Weisbaden: Gabler Springer, 48-62.
- Baláž, V. (1995). Five years of economic transition in Slovak Tourism: successes and shortcomings. *Tourism Management*. 16(2), 143-159.
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. In *Annals of Tourism Research*. 38(2), 607-629.
- Beritelli, P., & Laesser, Ch. (2013). Destination „Management“ Organisationen. In *IMPacts: Management*. 6, 11-13.
- Englová, J. (2016). *Prácheňsko a Pošumaví se spojily a společně propagují region*. Dostupné z: <https://plzen.rozhlas.cz/prachensko-a-posumavi-se-spojily-a-spolecne-propaguji-region-6735716>.
- Gajdošík, T., & Šmardová, L. (2016). Kooperácia zainteresovaných subjektov v mestských cieľových miestach cestovného ruchu. In *XIX. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 984-991.
- Hodrmant, J. (2016). Příbramští zastupitelé dali zelenou Destinační společnosti Brdy. In *Příbramsko.eu*. Dostupné z: <http://pibramsko.eu/pibramsti-zastupitele-dali-zelenou-destinacni-spolecnosti-brdy-7677>.
- Holešinská, A. (2010). Destinační management z pohledu vývoje teorie a praxe. In *Sborník příspěvků z 1. Mezinárodního kolokvia cestovního ruchu*. Pavlov: Masarykova Univerzita.
- Holešinská, A. (2012). *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita.
- Janeček, P. (2013). Rok 2013 a organizace destinačního managementu. *Trendy v podnikání 2013*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Janeček, P. (2014). Analýza tvorby produktu organizacemi destinačního managementu. In *Folia Turistica*. 4, 229-235.
- Magdán, M., & Rivas, J. (2015). *Business Cooperation and Partnership: A Case of Cocreation at Destination level. Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*. Bingley, UK: emerald Group Publishing Limited.
- Nieves, S., G., & Uribe, A., C., R. (2015). *General Context and Tourism Business Environment: The Contribution of Alliances in a Globalized Context. Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*. Bingley, UK: emerald Group Publishing Limited.
- OECD. (2006). *Successful partnership. A guide*. Vienna: OECD LEED Forum on Partnership and Governance.
- Pinar, I. (2015). *Partnerships and Alliances in Tourism: Aims and Functions. Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*. Bingley: emerald Group Publishing Limited.
- Plzeň – TURISMUS. (2018). *Naše služby: oficiální informační server města Plzně*. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/turista/b2b/plzen-turismus/nase-sluzby/nase-sluzby.aspx>.
- Plzeň – TURISMUS. (2018). *Plzeň - TURISMUS: oficiální informační server města Plzně*. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/turista/b2b/plzen-turismus/plzen-turismus.aspx>.
- Prague City Tourism. (2018). *Prague City Tourism*. Dostupné z: <https://www.praguecitytourism.cz/cs>.
- PRO Šumavsko. (n.d.). *Turistická oblast PRO Šumavsko*. Dostupné z: <https://www.sumavsko.cz/turisticka-oblast>.
- Reinhold, S., Laesser, Ch., & Beritelli, P. (2015). 2014 St. Gallen Consensus on destination management. In *Journal of Destination Marketing and Management*. 4(2), 137-142.