

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.

Management hotelnictví a cestovního ruchu

Martin Báňa

**VÝVOJ A INOVACE CESTOVNÍHO RUCHU  
V OLOMOUCKÉM KRAJI SE ZAMĚŘENÍM NA  
PENZION A HOTEL ARIGONE A HOTEL KOLŠTEJN**  
DEVELOPMENT AND INNOVATION OF TOURISM IN THE OLOMOUC  
*REGION WITH A FOCUS ON THE HOTEL ARIGONE AND HOTEL  
KOLŠTEJN*

*Bakalářská práce*

# VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra hotelnictví a cestovního ruchu

Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Martin Báňa

Osobní číslo: 14632145

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

**TÉMA PRÁCE: VÝVOJ A INOVACE CESTOVNÍHO RUCHU V OLOMOUCKÉM KRAJI SE ZAMĚŘENÍM NA PENZION A HOTEL ARIGONE A HOTEL KOLŠTEJN**

**TÉMA PRÁCE V AJ: DEVELOPMENT AND INNOVATION OF TOURISM IN THE OLOMOUC REGION WITH A FOCUS ON THE HOTEL AND HOTEL ARIGONE A HOTEL KOLŠTEJN**

### **Cíl stanovený pro vypracování BP**

1. Teoretická část BP:
    - charakteristika základních pojmů jako cestovní ruch, inovace, hotelnictví, charakteristika Olomouckého kraje
  2. Praktická část BP:
    - Analytická část:
    - vývoj inovací a cestovního ruchu v Olomouckém kraji, analýza vybraných hotelů se zaměřením na jejich konkrétní přínosy pro Olomoucký kraj
- Návrhová část:
- navrhnout konkrétní možnosti rozvoje inovací v Olomouckém kraji se zaměřením na zkoumané hotely

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

- [1] FORET, M. a kol. : *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Bratislava: Grada, 2001. s. 19. ISBN 80-247-0207-X.
- [2] GÚČIK, M. 2001. *Cestovní ruch*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladatelství, 2001. s. 15. ISBN 80-10-00520-7.
- [3] NOVACKÁ, L. a kol. : *Sprievodca a delegát v cestovnom ruchu*. Bratislava : Ekonóm, 2007. s. 7. ISBN 978-80-225-2342-4.

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

  
Ing. Katarína Mrkvová, PhD.


Katedra hotelnictví a cestovního ruchu


Datum zadání bakalářské práce: 2. května 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2018

V Brně dne: 2. května 2017

VYSOKÁ ŠKOLA  
OBCHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.  
Bosonožská 9, 625 00 Brno

  
Ing. Marek Záboj, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.  
prorektor pro vzdělávací činnost

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením Ing. Mrkvová Katarína, PhD. a uvedl v seznamu literatury veškerou použitou literaturu a další zdroje.

V Brně dne

---

Rád bych věnoval poděkování Ing. Mrkvové Kataríně, PhD. za podporu při psaní této bakalářské práce a za její cenné rady. Dále bych rád poděkoval své rodině za podporu.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce analyzuje současný stav cestovního ruchu v Olomouckém kraji a zaměřuje se na dva hotely, které se v tomto kraji nachází. Cílem této bakalářské práce je navrhnout takové inovace, které podpoří růst cestovního ruchu v daném kraji, dále podpořit udržitelný rozvoj a zavést nové technologie, které obor cestovního ruchu nabízí.

## **Klíčová slova**

Cestovní ruch, vývoj, inovace, udržitelný rozvoj, hotel

## **Annotation**

This thesis analyzes the current status of tourism in the Olomouc region and focuses on the two hotels, which are in this county located. The aim of this thesis is to propose such an innovation, which will support the growth of tourism in the given region, to further support sustainable development and to introduce new technology that the field of tourism offers.

## **Key words**

Tourism, development, innovation, sustainable development, hotel

Obsah	
Anotace .....	6
Klíčová slova.....	6
Annotation.....	6
Key words .....	6
Úvod .....	9
I. Teoretická část .....	10
1.1 Cestovní ruch .....	11
1.2 Inovace.....	12
1.3 Řízení inovací .....	13
1.4 Inovace v cestovním ruchu .....	14
1.5 Hotelnictví .....	15
1.6 Kvalita v hotelnictví .....	15
1.7 Charakteristika kraje Olomouc .....	16
2 Metodika práce.....	17
II. Praktická část.....	18
3 Vývoj inovací a cestovního ruchu v Olomouckém kraji .....	19
3.1 Inovace v hotelech.....	24
3.2 Analýza vybraných hotelů se zaměřením na jejich konkrétní přínosy pro Olomoucký kraj	24
3.3 Hromadná ubytovací zařízení a hotely v Olomouckém kraji .....	25
3.4 Hotel Arigone.....	26
3.5 Hotel Kolštejn .....	27
3.6 Primární šetření mezi řediteli hotelů v Olomouckém kraji .....	28
3.7 Výstupy z rozhovorů .....	29
4 Návrhová část.....	35
5 Závěr.....	45
6 Seznam použité literatury .....	47





## Úvod

Cestovní ruch se řadí mezi jedno z nejvýznamnějších hospodářských odvětví a to nejen v České Republice, ale i globálně. Aby toto odvětví mohlo fungovat, musí spolupracovat s ostatními odvětvími a tím rozvíjí nejen sám sebe, ale také odvětví, které svým působením zasahuje. Přínosem cestovního ruchu jsou tedy nejen nové pracovní pozice a příležitosti v oblasti turismu, zároveň také v ostatních odvětvích, které fungují jako podpora cestovního ruchu. Toto pravidlo platí zvláště v rozvojových zemích.

Cestovní ruch značně přispívá do státního rozpočtu. Ve spojitosti s rozvojem cestovního ruchu mluvíme také o jeho přispívání k zachování historických, přírodních, technických a kulturních památek. Zároveň se také stará o zachování lokálních tradic. Dále pak zvyšuje kvalitu ubytování a stravování a utváří krajinu, ve které působí.

Současně je také cestovní ruch tlačěn tvrdou a nekompromisní lokální nebo mezinárodní konkurencí, která klade vysoké nároky na kvalitu a komplexnost nabídky dané oblasti. Proto vzrůstá počet oblastí, které se snaží nalákat návštěvníky na odlišnost svého kraje. Tyto odlišnosti pak sjednocují danou oblast a odlišují ji od konkurence na trhu.

Statistiky ukazují, že za posledních dvacet pět let cestovní ruch zaznamenává stálý a rovnoměrný růst. Důvodem je velký zájem zahraničních i tuzemských turistů o poznávání českých krajů, avšak zásluhu na tom nesou také hoteliéři a poskytovatelé služeb, kteří neustálým rozvojem, inovacemi a komplexností své nabídky přispívají k zvyšující se návštěvnosti.

Tento vývoj se dotýká i organizací cestovního ruchu v České republice, a tedy jsou možnosti využití inovací v cestovním ruchu, vysoce žádoucí a relevantní problematikou pro zkoumání v rámci této práce.

Primárním cílem práce je sestavit návrh konkrétních možností rozvoje inovací pro penzion a hotel Arigone a hotel Kolštejn jako subjekty cestovního ruchu v Olomouckém kraji.

Sekundárním cílem je provést charakteristiku základních pojmů: cestovní ruch, inovace, hotelnictví, a také charakterizovat Olomoucký kraj z hlediska faktorů relevantních k cestovnímu ruchu. Dále je sekundárním cílem popsat vývoj inovací a cestovního ruchu v Olomouckém kraji a provést analýzu vybraných hotelů se zaměřením na jejich konkrétní přínosy pro Olomoucký kraj.

## **I. Teoretická část**

Teoretická část je zaměřena na výňatky z knih a internetových zdrojů, které se zabývají cestovním ruchem. Hlavním cílem je seznámit čtenáře s pojmy jako cestovní ruch, inovace, hotelnictví a v závěru s charakteristikou Olomouckého kraje.

## **1.1 Cestovní ruch**

*„Cestovní ruch bývá definován vícero způsoby, ale žádný z nich není zcela vyčerpávající. Autoři ve svých definicích zdůrazňují různé stránky tohoto složitého jevu, mnohdy v závislosti na tom, z hlediska které vědní disciplíny je cestovní ruch zkoumán a definován [1].“*

Například turismus (cestovní ruch) je definován jako činnost osob, které na přechodnou dobu cestují do místa mimo jejich běžného životního prostředí. Primárním účelem této cesty pak nesmí být vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě [2].

Podle jiné definice vzniká cestovní ruch, když se cestování stává masovým jevem a integruje se s poskytováním specifických služeb cestovního ruchu (typu ubytovacích, stravovacích, dopravních atd.) [3]

Cestovní ruch patří celosvětově mezi nejvýznamnější hospodářská odvětví, protože vytváří příležitosti i bez nutnosti vysokých investic a vede ke generování vysoké přidané hodnoty. Tato se potom pozitivně reflektuje makroekonomickém vývoji, ekonomice příbuzných oborů, či v rozvoji podnikání [1].

Destinace je svazek různých služeb, který je koncentrován v určitém místě či oblasti, kdy jsou uvedené služby poskytované v návaznosti na potenciál turismu (atraktivity) místa nebo oblasti. Tímto pojmem lze označit určitý geografický prostor, který si návštěvník vybírá jako svůj cíl cesty [2].

Destinace je hlavním cílem činností v oblasti cestovního ruchu a určuje jeho koncepci. Jedná se o místo interakce mezi veřejnými a soukromými zúčastněnými subjekty, kdy jsou zapojené téměř všechny malé a střední organizace cestovního ruchu. Úspěch destinace je potom založen na vzájemné spolupráci, výměně informací, správné praxi, efektivní propagaci, optimálním využití bohatství atd. [4]

Cestovní ruch lze rozdělit na vnitřní cestovní ruch, národní cestovní ruch a mezinárodní cestovní ruch. Vnitřní cestovní ruch sestává z domácích cest, které realizuje obyvatelstvo po vlastní zemi a aktivního příjezdového cestovního ruchu, což jsou cesty a pobyty cizinců v dané zemi. Národní cestovní ruch sestává z domácího cestovního ruchu a pasivního (výjezdového) cestovního ruchu, který je tvořen výjezdovými cestami obyvatel dané země do cizích destinací. Mezinárodní cestovní ruch obsahuje veškerý cestovní ruch, při kterém dochází k překročení hranice státu, ať už se jedná o aktivní či pasivní cestovní ruch [1].

Cestovní ruch se v současné době neustále rozvíjí a jeho rozvoj bude pokračovat i nadále. Tento předpoklad existuje z důvodu rostoucího příjmu obyvatelstva, rozšiřující se urbanizace a zhoršování ekologické situace, rostoucího množství volného času, rozvoje organizačních prostředků a infrastruktury, rozvoje mezinárodní specializace cestovního ruchu a obchodních vztahů, či rozvoje hromadných sdělovacích prostředků, public relations, telekomunikace a informačních technologií. [5]

Ke specifickým rysům trhu cestovního ruchu patří následující faktory a jevy [1]:

- Podnikání v cestovním ruchu je dlouhodobou záležitostí, takže není vhodné realizovat podnikatelskou činnost například jeden rok, protože zrovna může být špatná sezóna.
- Produkty cestovního ruchu jsou nehmotného charakteru, takže je nelze například skladovat.
- Existuje zde vysoká závislost na přírodních a historických atraktivitách.
- Rozvoj je podmíněn politicko-správními podmínkami, politickou situací v destinaci, mírou podpory ze strany orgánů státní správy a samosprávy, stupněm či způsobem spolupráce, kdy mají uvedené faktory naprosto základní vliv na rozvoj cestovního ruchu.
- Existuje zde časová a místní provázanost tvorby, realizace a spotřeby služeb cestovního ruchu, a také bezprostřední sepětí s územím, na kterém dochází k realizaci služeb (to je spjato s jejich pomíjivým charakterem, tedy, když nejsou spotřebované v době, kdy jsou k dispozici, tak je jejich kapacita ztracena).
- Existuje zde časové a místní oddělení nabídky, poptávky a spotřeby, dále je nabídka a poptávka ovlivněna přírodními faktory a méně předvídatelnými vlivy.
- V odvětví je přítomen vysoký podíl lidské práce a existuje úzký vztah mezi nabídkou a poptávkou (například změny cen se ihned reflektují do změny poptávky).

## **1.2 Inovace**

*„Inovace ve smyslu vytváření a šíření nových produktů, postupů a metod mohou být důležitou součástí řešení hospodářského růstu, neboť poskytují základ pro nové podniky, nová pracovní místa, růst produktivity, řešení problémů s vysokými produkčními cenami, vyvolání nových potřeb [6].“*

V podnikové praxi se hovoří o čtyřech základních typech inovací. Jedná se o produktové inovace, procesní inovace, marketingová inovace a organizační inovace. Produktová inovace spočívá v implementaci nových či zlepšených produktů (zboží a služeb). Procesní inovace potom spočívá v implementaci nové či zlepšené produkci nebo dodavatelských metod. Marketingová inovace se soustředí na využití nových marketingových metod, které se projeví například změnou designu produktu, balení, umístění produktu, podpoře produktu nebo ocenění produktu. Organizační inovace spočívá v implementaci nových organizačních metod v podnikových obchodních praktikách, či v organizaci pracovního místa nebo externích vztazích [7].

V dnešní době se také začíná hovořit o novém typu inovací, a to tzv. New Venture inovacích, které se zakládají na spolupráci organizace s dalšími podnikatelskými subjekty. Spolupráci lze realizovat za účelem zdokonalení procesů, vytvoření nových výrobků a služeb. V praxi pak platí, že se příprava průlomové inovace, stále častěji neobejde bez partnerství různých organizací [8].

V souvislosti s inovacemi se hovoří i o tzv. inovačním stupni, který je vždy o to větší, čím je větší novost technického řešení, zákaznického segmentu, či funkce řešení problému. Z tohoto hlediska lze inovační stupně rozdělit do tří skupin, a to na radikální inovace, inkrementální inovace, či substanční inovace. Radikální inovace vytváří všechny dimenze jako zcela nové. Inkrementální inovace zajišťují jen nepatrnou změnu. Na středním stupni změny jsou inovace substanční [9].

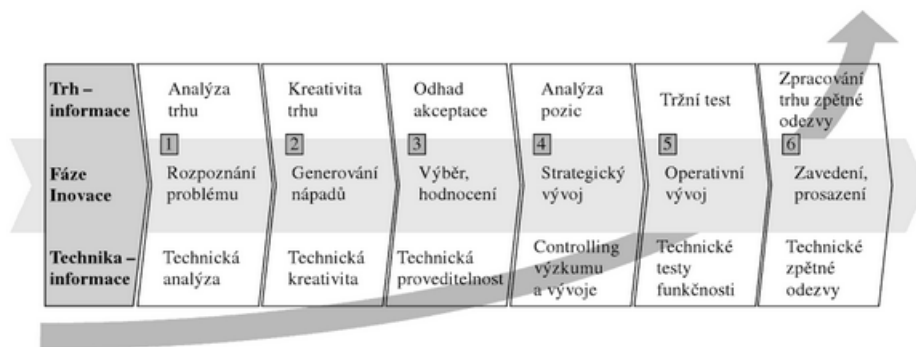
### **1.3 Řízení inovací**

Inovace v podobě realizace změny ve struktuře podnikatelského subjektu je důležitým endogenním faktorem pro zajištění jeho růstu. Prostřednictvím inovací je možné dosahovat a udržovat konkurenční výhody, což je klíčovou ambicí každého podniku. Inovace je ovšem nutné racionálně a efektivně řídit [7].

Následující obrázek představuje ideální fáze inovačního procesu. Jedná se však pouze o ideální verzi, protože v praxi je téměř nemožné dosáhnout tohoto průběhu inovace. Při inovacích působí účastníci trhu, zaměstnanci, technologie a vlivy okolí společně, dynamicky a nezávisle, tedy v komplexním systému plném dílčích procesů, což vytváří vysokou různorodost procesů. Podnětem k zahájení inovace je rozpoznání problému, který může mít souvislost například s externím vývojem (objevují se nové potřeby zákazníků), či interním vývojem (dochází ke slábnutí hospodářské činnosti organizace). Generování nápadu lze

využít s pomocí kreativity pracovníků, či získáním názorů zákazníků. Následně je velmi důležité realizovat výběr, hodnocení a stanovení priorit jednotlivých nápadů, aby došlo k filtraci těch, které přispějí k úspěchu organizace. Dále se pracuje s relevantními nápady a podrobněji se zkoumají souvislosti jejich implementace. V další fázi musí dojít k odstranění veškerých překážek, které mohou bránit akceptaci inovace u zákazníka [9].

Obrázek 1 Ideální fáze inovačního produktu



zdroj: Trommsdorff, Steinhof, 2009, s. 21

## 1.4 Inovace v cestovním ruchu

Inovace v cestovní kanceláři či agentuře sestávají například z inovací produktu (hodnoty pro zákazníka), inovace reagující na předpokládané změny strany poptávky (rozhodovací proces a spotřební chování, vnímaná a realizovaná hodnota), či inovace funkcí a procesů, dovedností, činností nutných k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka [10].

Konkrétně mohou inovace v činnosti cestovních kanceláří znamenat inovace produktů (zájezdů), procesů (struktur) či systémů, což v praxi znamená využití tohoto postupu při implementaci inovace [10]:

- Situační analýza – analýza klienta, jeho potřeby, konkurence, trendů, kdy je výstupem tzv. protirečení (tj. cíl, například v podobě vyšší kvality za nižší cenu atd.) Situační analýza se soustředí na nalezení zásadních příležitostí k inovacím. Zdroje informací se nachází ve vnějším (konkurence, trendy, demografický vývoj apod.) či vnitřním prostředí (interní statistické údaje, průzkumy).
- Řešení protirečení – snaha o dosažení stanoveného cíle, který musí být skutečně velmi přínosný.
- Technické řešení problému včetně kalkulace – s důrazem na kalkulaci.

## **1.5 Hotelnictví**

Hotel lze definovat jako místo, kde se za úplatu poskytuje ubytování všem kategoriím turistů. Kromě ubytovacích služeb se v hotelech poskytují zpravidla například stravovací služby, společensko-zábavné služby, relaxační služby, konferenční služby, či obecně všechny služby, které jsou relevantní pro hotelnictví [11].

*„Cestovní ruch, jehož je hotelový průmysl nedílnou a rozhodující součástí, se stal významným faktorem ovlivňujícím národní ekonomiky většiny zemí na světě a ve svých důsledcích i globálním fenoménem ovlivňujícím kulturní, sociální, ekonomické a politické vazby [11].“*

Ubytovací zařízení lze členit podle různých variant, a to následovně [1]:

- Podle charakteru zařízení – pevná (hotely, motely, penziony atd.), pohyblivá (lodě, lůžkové vozy ve vlacích, botely atd.)
- Podle časového využití – celoroční, dvousezónní, jednosezónní.
- Podle způsobu využití – zařízení pro volný cestovní ruch, pro vázaný cestovní ruch.
- Podle velikosti – malé (5 až 100 pokojů), střední (101 až 250 pokojů), velké (251 a více pokojů).

Moderní hotel v dnešní době sestává z velkého souboru různých úseků, oddělení či středisek. Ubytovací úsek zpravidla sestává z recepcce, rezervací, portýrů, administrativní podpory. Stravovací úsek z odbytových a výrobních středisek, obchodní a marketingový úsek řeší agendu marketingu apod. [11]

*„Efektivní provozování hotelu se tak stalo záležitostí vysoce profesionálního přístupu a zapojení odborníků nebo alespoň znalostí z architektury, designu, ekologie, marketingu, finančního řízení, vzdělávání, řízení lidských zdrojů, kultury atd. I přes tuto skutečnost bychom neměli zapomínat na to základní, co hosté ubytovacích zařízení vždy očekávají – pohodlí, soukromí, bezpečí a dobré jídlo [11].“*

## **1.6 Kvalita v hotelnictví**

K základním důvodům pro řízení kvality v hotelu se řadí faktory konkurence, lepší efektivity, složitější a komplexnější služby, informovanost zákazníka či hrozba sankcí. Konkurence je v hotelovém průmyslu na velmi vysoké úrovni, což je sice nevýhodou, ale na druhou stranu lze prostřednictvím udržování vysoké kvality získat konkurenční výhodu. Lepší

efektivita potom směřuje k odhalení činností, které jsou realizované neefektivně (jsou zbytečné, duplicitní) a musí být zlepšené. Faktor složitějších a komplexnějších služeb plyne z trendu, že jsou zákazníkům poskytované stále komplexnější (složitější) služby, což zvyšuje riziko, že dojde k nespokojenosti zákazníka. Řízení kvality potom klade důraz na kontrolu jednotlivých kroků v těchto službách. Informovanost zákazníka se projevuje tím, že má zákazník snadný přístup k informacím, tedy mohou si získávat informace o konkurenčních službách. Hrozba sankcí plyne z toho, že při nedodržení zákonných požadavků na kvalitu poskytovaných služeb bude organizace sankciována [12].

V cestovním ruchu lze v rámci řízení kvality identifikovat tři základní přístupy, a to koncepci odvětvových standardů, koncepci ISO norem, či koncepci komplexního managementu kvality TQM [13].

## **1.7 Charakteristika kraje Olomouc**

Olomoucký kraj je součástí České republiky a rozléhá se ve střední části Moravy, kdy zasahuje i do severní části Moravy. Skládá se z pěti okresů: Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov, Šumperk. Olomoucký kraj má severní (mezistátní) hranici s Polskem, dále pak sousedí s Moravskoslezským krajem, Zlínským krajem, Jihomoravským krajem a Pardubickým krajem. Z geografického hlediska je severní část hornatějšího charakteru s nejvyšší horou Praděd, jižní část je tvořena rovinatou lokalitou Haná. Krajem protéká řeka Morava [14].

Celková výměra kraje byla ke konci roku 2015 na úrovni 5 266,90 km<sup>2</sup>. Obyvatelstvo Olomouckého kraje žilo v 399 obcích (30 z nich mělo status města). Ve městech žije 56,3 % obyvatel a krajským městem je Olomouc s počtem obyvatel 100 154 osob. Celkový počet obyvatel byl na úrovni 634 718 obyvatel. Z tohoto podílu bylo ekonomicky aktivních obyvatel celkem 289,6 tis v zaměstnaneckém poměru, dalších 18,2 tis. potom bylo nezaměstnaných. Obecná míra nezaměstnanosti při výpočtu jinou metodikou byla 5,9 % [15].

Olomoucký kraj je průmyslovou oblastí s rozvinutými službami. Ekonomická situace okresů je v tomto případě stabilní a rozmanitá, ale okresy Šumperk a Jeseník patří k ekonomicky slabším regionům (z důvodu nevhodné polohy, horší dopravní obslužnosti). V roce 2015 se Olomoucký kraj podílel na tvorbě hrubého domácího produktu České republiky ze 4,7 %. Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v organizacích byla na úrovni 23 483 Kč. V registru Českého statistického úřadu působilo 139 097 organizací, podniků a podnikatelů. Největší podíl byl tvořen osobami samostatně výdělečně činnými (zapsanými dle živnostenského zákona) v podílu 71 %. Obchodních společností bylo 9,9 % [15].



## 2 Metodika práce

Tato práce je zaměřena na problematiku vývoje a inovací v Olomouckém kraji se zaměřením na dva konkrétní hotely, kterými jsou Hotel Arigone a Hotel Kolštejn.

Při psaní této bakalářské práce jsem se nejdříve zaměřil na Olomoucký kraj jako celek a rozebral jej z pohledu jak cestovního ruchu, tak demografie. Dále jsem zde zmínil SWOT analýzu, která určuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby z pohledu rozvoje cestovního ruchu v Olomouckém kraji. V dalším kroku jsem si rozdělil Olomoucký kraj na dva regiony a to na region Střední Morava a region Jeseníky.

V dalším bodu jsem se zabýval již konkrétními podniky, kterými jsou již zmiňovaný Hotel a penzion Arigone a Hotel Kolštejn. V tomto bodě jsem je detailně představil, včetně jejich historie, služeb i balíčků.

Dále následují rozhovory s manažery mnou vybraných hotelů, které daly základ pro návrhovou část bakalářské práce.

V průběhu psaní celé bakalářské práce jsem používal několik vědeckých metod, jako jsou *dedukce*, *indukce*, které jsem využíval převážně v teoretické části bakalářské práce, dále *syntéza*, kterou jsem použil na selektování potřebných informací a eliminaci nepotřebných. V neposlední řadě jsem užíval *komparace* při porovnávání daných hotelů.

## **II. Praktická část**

V praktické části zhodocuji veškeré mnou nasbírané informace a poznatky do jednoho celku. Zaměřuji se převážně na vývoj cestovního ruchu v Olomouckém kraji, kde zkoumám jeho silné i slabé stránky. Dále jsem si vybral dva zkoumané subjekty, které detailně popíšu a na základě rozhovorů s manažery vytvořím své závěry a návrhy na změny popř. úpravy.

### 3 Vývoj inovací a cestovního ruchu v Olomouckém kraji

Cestovní ruch v Olomouckém kraji

*„Olomoucký kraj nabízí velké množství přírodních zajímavostí. Turisty je hojně navštěvována Chráněná krajinná oblast Jeseníky s nejrozlehlejším moravským rašeliništěm Rejvíz, s pětáctýřicetimetrovým Vysokým vodopádem, vodní nádrží a elektrárnou Dlouhé Stráně na vrcholu kopce a s dalšími přírodními scenériemi. Zajímavé jsou i lužní lesy v Chráněné krajinné oblasti Litovelské Pomoraví s mnohými ohroženými druhy rostlin i živočichů. V Olomouckém kraji leží i řada jeskyní – Javoříčské, Mladečské a Zbrašovské aragonitové jeskyně [14].“*

Turisticky nejvíce navštěvované jsou dlouhodobě okresy Jeseník a Šumperk, kde vyhledávají turisté zejména přírodní krásy. Olomoucký kraj nabízí i řadu historických památek typu hradů (Bouzov, Helfštýn, Štenberk), zámků (Úsov, Tovačov atd.), desítky muzeí a galerií. Nejnavštěvovanějším městem je Olomouc s velmi rozsáhlým souborem historických, architektonických a umělecky významných objektů, které jsou součástí městské památkové rezervace. Do seznamu světového kulturního dědictví UNESCO je zapsán barokní Sloup Nejsvětější Trojice v centru města. V blízkosti Olomouce se nachází poutní místo s bazilikou Navštívení Panny Marie na Svatém Kopečku či zoologická zahrada. Turisticky vyhledávané jsou i různé folklorní a historické akce, které pořádají desítky národopisných a tanečních souborů. Zájemcům o aktivní cestovní ruch jsou k dispozici cyklistické trasy, moderní bazény, přírodní koupaliště a jiná sportoviště (například tenisová střediska, fotbalová hřiště, hokejová hřiště, sjezdovky, lyžařské stopy) [15].

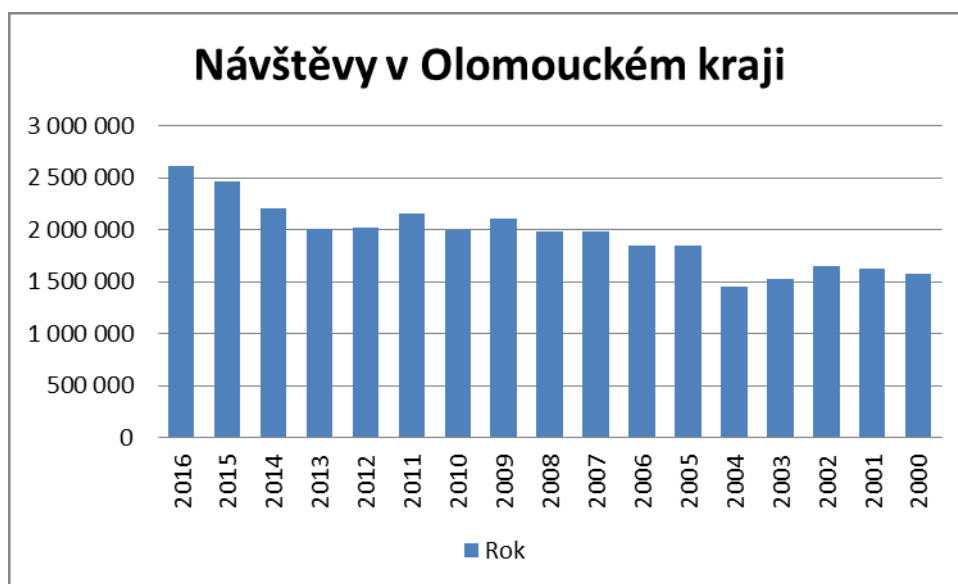
*„Olomoucký kraj je regionem s bohatou historií, s pestrou a malebnou přírodou, s množstvím kulturních, sportovních i rekreačních příležitostí. Ekonomika regionu je zaměřena na tradiční zemědělství, zpracovatelský průmysl a služby. Předpokladem pro další rozvoj regionu je strategicky výhodná poloha, dopravní dostupnost, rozvinutá infrastruktura, dostatek kvalifikovaných pracovních sil i vstup zahraničních investorů. Díky realizacím dlouhodobých strategických plánů se ekonomická situace v Olomouckém kraji postupně zlepšuje a vzestupná tendence má pokračovat i v následujících letech [15].“*

Ze statistiky návštěvnosti Olomouckého kraje vyplývá, že mezi nejnavštěvovanější lokality v roce 2016 patří [16]:

- Výstavy na výstavišti Flora (tj. návštěvnost 430 120 osob)
- ZOO Olomouc (tj. návštěvnost 339 506 osob)
- Městská památková rezervace Olomouc (tj. návštěvnost 286 486 osob)
- Aquapark Olomouc (tj. návštěvnost 193 423 osob)
- Hrad Bouzov (tj. návštěvnost 121 532 osob)
- Hrad Helfštýn (tj. návštěvnost 93 244 osob)
- Pevnost poznání (tj. návštěvnost 85 000 osob)

Celkový počet návštěv Olomouckého kraje dosáhl v roce 2016 hodnoty 2 616 872 osob. To je oproti roku 2015 růst o 6 %, tedy o 152 523 návštěv celkem. Následující obrázek se potom věnuje detailnějším způsobem rozboru návštěvnosti v Olomouckém kraji v letech od roku 2000 do roku 2016. Je viditelná rostoucí tendence v návštěvnosti kraje, a to od roku 2013. V letech mezi rokem 2015 a 2016 se na rostoucí návštěvnosti nejvíce podílela návštěvnost sbírkových skleníků, botanické zahrady a rozária (tj. růst o 59 097 návštěv, relativně o 527 % oproti předchozímu roku), Zámek Čechy pod Košířem navštívilo o 33 573 osob více (relativně je to rozdíl 11 %), dále potom Hrad Bouzov navštívilo o 16 013 osob více, tj. o 15 % než v minulém roce (2015). Některé z cílů však v meziročním srovnání zaznamenávají i propad návštěvnosti. Z absolutního hlediska nejvýrazněji výstavy na výstavišti Flora (meziroční pokles o 50 316 osob, což je 10 % v relativním vyjádření). O 21 278 osob méně navštívilo v meziročním srovnání 2016 až 2015 i Vlastivědné muzeum Olomouc (tj. o 20 % méně), či Muzeum moderního umění Olomouc bylo navštíveno o 20 469 méněkrát, tj. o 28 % [16].

Obrázek 2 Návštěvy v Olomouckém kraji,



Zdroj: Olomoucký kraj, 2016

Z dat Českého statistického úřadu vyplývá, že kapacita hromadných ubytovacích zařízení v Olomouckém kraji byla na úrovni 22 834 lůžek, což je například od roku 2013 pokles o 2 970 lůžek, tedy z 25 804 lůžek. V tomto se reflektuje i průběžný počet pokojů a pokles celkového počtu zařízení. Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v Olomouckém kraji byla na úrovni 547 538 hostů v roce 2015, kdy se jednalo o rekordní počet v rámci let 2013 až 2015. V roce 2013 bylo zaznamenáno 512 430 návštěv a v roce 2014 pak 487 641 návštěv. Počet přenocování dosáhl v roce 2013 celkem 1 625 040 nocí, v roce 2014 došlo k poklesu na 1 598 020 nocí a v roce 2015 to bylo rekordních 1 779 102 nocí. Průměrná doba pobytu byla v roce 2013 a 2015 na úrovni 4,2 dní, ale v roce 2014 to bylo 4,3 dní [17].

Program rozvoje cestovního ruchu Olomouckého kraje uvádí podrobnou SWOT analýzu (analýzu silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb) současného stavu cestovního ruchu. Od této se potom odvíjí právě strategie rozvoje. K nejpodstatnějším zjištěním patří [18]:

- Silná stránka – na území Olomouckého kraje se nachází dvě přirozené turistické destinace, a to TR Střední Morava a TR Jeseníky, kdy destinační řízení v rámci Olomouckého kraje tuto skutečnost respektuje.
- Silná stránka – organizace cestovního ruchu je realizována komplexně a systémově na základě jasné a předem definované koncepce.
- Silná stránka – řízení destinace se zakládá na třech hlavních a velmi dobře spolupracujících pilířích, tj. Olomoucký kraj, zájmové regionální sdružení cestovního ruchu Střední Morava a zájmové regionální sdružení cestovního ruchu Jeseník.
- Silná stránka – v rámci systému destinačního managementu hrají velmi důležitou roli (strategickou a koordinační) i krajem zřizované poradní výbory a pracovní skupiny.
- Silná stránka – v systému řízení destinace je zapojeno velké množství profesních organizací, sdružení, obcí, orgánů státní správy, podnikatelů a dalších aktérů cestovního ruchu.
- Silná stránka – regionální sdružení jsou velmi aktivní v budování členské základny, takže mohou těžit z organizační a finanční stability.
- Silná stránka – zájmem Olomouckého kraje je rozvoj managementu destinace a využití spolupráce s turistickými organizacemi.
- Silná stránka – fungování krajských sekcí a poboček, národních profesních organizací.
- Silná stránka – potenciál pro další rozvoj Olomouc region Card existuje.
- Silná stránka – založení Central Moravia and Jeseníky Convention Bureau.
- Slabá stránka – neustále se měnící aktuálně odlišné vymezení turistických regionů Střední Morava a Jeseníků v rámci destinačního řízení Olomouckého kraje.
- Slabá stránka – přirozený turistický region Jeseníky se nachází na území dvou krajů, což znamená, že je řízen různými destinačními organizacemi. Tento stav potom znesnadňuje řízení a budování značky.
- Slabá stránka – chybějící zastřešující organizace cestovního ruchu na krajské úrovni, která by koordinovala a řídila krajský cestovní ruch.
- Slabá stránka – některé z marketingových a obchodních nástrojů se nevyužívají ani centrálně, ani na úrovni obou turistických regionů, takže nejsou v rámci dělby práce zatím ještě využívané maximálně efektivně z hlediska systému destinačního řízení.
- Slabá stránka – v aktuální struktuře organizace cestovního ruchu chybí na úrovni obou turistických regionů zajištění obchodních aktivit, soustředících se na nabídku a prodej služeb, či turistických produktů.

- Slabá stránka – špatná diverzifikace a velmi nízká dlouhodobá garance stabilních příjmů turistických sdružení a velká závislost na krajském rozpočtu či dotacích.
- Slabá stránka – chybějící garantovaná finanční podpora systému destinačního řízení Olomouckého kraje ze strany státu.
- Slabá stránka – chybějící zákon o cestovním ruchu.
- Příležitost – další rozvoj destinačního řízení na území turistické řízení Jeseníky v rámci systému DM Olomouckého kraje.
- Příležitost – zajištění dalšího rozvoje produktu cestovního ruchu, využití možností čerpání finanční a marketingové podpory prostřednictvím Central Moravia and Jeseníky Convention Bureau.
- Hrozba – prohlubování nedostatků plynoucích z rozdílného vymezení turistických regionů.
- Hrozba – snižování efektivity některých marketingových aktivit.
- Hrozba – narušení stability aktuálního systému řízení destinací.
- Hrozba – další pokračování nejasných pravidel rozvoje cestovního ruchu, protože chybí zákon o cestovním ruchu.

Za klíčové příležitosti rozvoje identifikuje Program rozvoje cestovního ruchu Olomouckého kraje následující [18]:

- Turistický region Střední Morava – poznávací turistiku, cykloturistiku, venkovskou turistiku, agroturistiku, lázeňství a wellness, sportovní turistiku, adrenalinové aktivity, aktivní cestovní ruch, zážitkové produkty, pěší turistiku a městskou turistiku. K těmto doplňuje specifické produkty cestovního ruchu v podobě akcí, svátků, letní dovolené, dovolené u vody, vodních sportů, kongresové a firemní turistiky či zábavy a nákupů.
- Turistický region Jeseníky – zimní dovolená, lyžování, aktivity na sněhu, lázeňství, wellness, relaxace, cykloturistika, pěší turistika, letní aktivní dovolená, sport, adrenalinové aktivity, venkovská turistika a agroturistika, poznávací turistika, zážitkové produkty, tematické produktové stezky. Jako doplňkové produkty se identifikuje kongresová turistika, akce, svátky a produkty vytvářené k svátkům.

### **3.1 Inovace v hotelech**

Požadavky hostů se neustále mění a důsledkem tohoto trendu je vyšší důraz na realizaci a prosazování inovačních přístupů. Vytváření a nabízení nových produktů za účelem odlišení se od konkurence ostatních hotelů se stává klíčovým bodem při vytváření koncepce úspěšného hotelu.[12]

Nutnost stále většího množství inovací souvisí s vývojem tržního prostředí v odvětví cestovního ruchu. Cestující mají stále vyšší nároky a očekávání a organizace, které dokáží lépe dané nároky uspokojit, tímto získávají významnou konkurenční výhodu. I řada hotelů vidí svoji budoucnost v inovacích, které nakonec rozhodnou o jejich existenci a úspěchu. Neustálá inovace zlepšuje image hotelu v očích hosta, upevňuje důvěryhodnost a jistotu a v praxi se potvrzuje, že hotel, který investuje do těchto hodnot, investuje ve skutečnosti do vyšší ziskovosti [19].

Potřeba inovace v hotelech (stejně jako v jiných organizacích) by měla vycházet ze snahy o implementaci nových procesů a postupů, které mají zvýšit efektivnost organizace, tedy z analýzy a diagnózy identifikující potřeby hotelu a jeho problémy, které mají být prostřednictvím inovace eliminované.[11]

Skutečně kvalitní a potenciálně nejúspěšnější inovace v hotelech mají mít za následek, alespoň jeden z těchto faktorů: vytvoření nového trhu, vytvoření nového produktu, modifikaci existujícího produktu, zlepšení procesů, nalezení nových zdrojů, vytvoření nové formy organizačního uspořádání [20].

K velmi pozitivním případům inovací v hotelovém managementu z globálního hlediska patří například [21]:

- Systém řízení vztahů pro pochopení a identifikaci přání a potřeb zákazníků.
- Workflow management pro efektivnější řešení požadavků hostů hotelu.
- Nové možnosti komunikace pro rychlejší a snadnější komunikaci s hosty či potenciálními hosty hotelu.

### **3.2 Analýza vybraných hotelů se zaměřením na jejich konkrétní přínosy pro Olomoucký kraj**

Program rozvoje cestovního ruchu Olomouckého kraje upozorňuje, že s výjimkou města Olomouce panují v nabídce kvalitních ubytovacích kapacit v kraji velké problémy, a to prakticky na celém území tohoto kraje, zejména potom v Jeseníkách. Turisté kritizují nízkou



kvalitu služeb, celkový stav ubytovacích zařízení a zvláště potom doprovodnou nabídku služeb pro sport, relaxaci a další aktivity. Olomoucký kraj se tedy v rámci svojí strategie rozvoje cestovního ruchu zavázal k podpoře rozvoje ubytovacích zařízení primárně v oblastech s nedostatkem kapacit a nízkou kvalitou ubytovacích zařízení, a to i prostřednictvím podpory inovací v těchto zařízeních. Jedná se zejména o rekonstrukce a dostavby těchto zařízení, či novou výstavbu ubytovacích zařízení [18].

Dále Program rozvoje cestovního ruchu Olomouckého kraje považuje za klíčovou cestu ke zvýšení konkurenceschopnosti cestovního ruchu v kraji využití lidských zdrojů a zvýšení jejich kvality, což je klíčovým faktorem při realizaci inovačních procesů. Posílení a využití inovací je potom součástí výše jmenovaného programu rozvoje cestovního ruchu. To se má podařit zejména s využitím zavádění a implementace managementu kvality, zavádění a realizace návštěvnického managementu, vytvoření manuálu udržitelného rozvoje, monitoring a šetření udržitelného rozvoje cestovního ruchu, implementace nových technologií (inovací) do managementu destinace [18].

### ***3.3 Hromadná ubytovací zařízení a hotely v Olomouckém kraji***

Rozmístění, koncentrace a struktura hromadných ubytovacích zařízení má v Olomouckém kraji silnou historickou vazbu. Největší koncentrace takových zařízení se nachází v oblastech tradičních měst (typu Olomouce), či v oblastech s rozvinutou poznávací turistikou (typicky Jeseníky) a tradiční lázeňskou péčí. Kromě toho vznikají i zcela nová ubytovací zařízení ve zcela nových lokalitách, které vychází z existující nabídky služeb cestovního ruchu v podobě sportovních aktivit, zážitkových produktů, cykloturistiky, venkovské turistiky. V roce 2012 se nacházelo v Olomouckém kraji 370 hromadných ubytovacích zařízení s nabídkou 20 176 lůžek. Z hlediska počtu ubytovacích zařízení nedocházelo k růstu počtu těchto zařízení, ale spíše ke změně struktury a změně kvality ubytovacích kapacit prostřednictvím inovací v podobě rekonstrukcí, či rozšiřování nabídky služeb. Celkově lze mluvit o nastupujícím trendu zkvalitňování nabídky služeb v souladu se zvyšující se poptávkou po komplexnější nabídce ubytovacích služeb. V rámci šetření IPSOS v roce 2012 byla zkoumána spokojenost s ubytovacími službami v Olomouckém kraji a bylo zjištěno, že velmi spokojeno bylo 18 % respondentů v zimě 2012 (v létě to bylo 17 %). Dále potom spíše spokojeno bylo v zimě 2012 celkem 18 % dotazovaných (v létě to bylo 23 %). Spíše nespokojeno bylo v zimě 2012 celkem 6 % dotazovaných (v létě to bylo 3 %). Velmi

nespokojena byla v zimě 2012 celkem 2 % respondentů a v létě to bylo 1 %. Zbytek respondentů se nevyjádřil.[18]

### **3.4 Hotel Arigone**

Hotel Arigone je tříhvězdičkový hotel, který se nachází v historickém jádru města Olomouc. Tento hotel má historickou hodnotu, protože se nachází v budově, kterou v 18. století vlastnil a obýval italský malíř Francesco Arigone. Dům je zařazen mezi městské památky. V současné době nabízí hotel 53 pokojů, z toho 16 jednolůžkových, 28 dvoulůžkových, 1 apartmán a 8 junior suite.

Hosté mají na výběr z pokojů typu History, Mezonet, Panorama, Long Stay, Design, Design Junior Suite. Pokoje History nabízejí repliky historického nábytku a atmosféru pokojů zde zdůrazňuje zachování původních stavebních prvků starého domu, které se podařilo citlivě zrestaurovat. Jde o komfortní ubytování v historickém stylu. K dispozici je i varianta pokoje History Family, který nabízí prostorné podkrovní pokoje vybavené manželskou postelí s možností až 2 přistýlek (včetně pracovního koutu, ledničky a klimatizace). Pokoje MEZONET nabízí dvoulůžkový mezonetový pokoj, který je vhodný i pro obchodní jednání, či školení méně početných pracovních týmů, realizaci výběrových řízení či dlouhodobý pobyt. Pokoj nabízí jednací stůl s deseti místy, kuchyňskou linku s barem, ledničkou, varnou deskou, sedací soupravou. Manželská postel se nachází v patře, stejně jako velká koupelna s vířivou vanou a sprchovým koutem. Pokoj Panorama nabízí výhled na historické centrum Olomouce a jedinečnou atmosféru. Pokoje Long Stay jsou vhodné pro dlouhodobý pobyt a obsahují i kompletně vybavenou kuchyňku, samostatnou pracovnu a velký balkón s posezením a výhledem na město. Dvoulůžkové pokoje kategorie Design jsou realizované v moderním designu s využitím nejkvalitnějších materiálů. Pokoje obsahují značkový nábytek, pracovní stoly, moderní koupelnu, ledničku, trezor. Pokoj Design Standard Amethyst je doplněn o luxusní lůžko, které je vyhříváno unikátními ametystovými podložkami BIO-MAT, které jsou zabudované ve značkové matraci CUREM. V pokoji kategorie Design Lux se nachází parní sprchový box. Pokoje Junior Suite Design Standard jsou doplněné o privátní vířivou vanu, která je zapuštěná do podlahy. Pokoje Junior Suite Design Lux jsou doplněné o privátní infračervenou saunu, parní box a prostorný balkon. V pokojích Junior Suite Design Terasa se nachází exkluzivní koupelna s parním boxem či vířivou vanou, a to vše je doplněno panorama na Olomouc. Všechny pokoje nabízejí vlastní koupelnu, WC, vysoušeč vlasů, TV s výběrem satelitních programů a bezplatné připojení k internetu. Pokoje lze rezervovat prostřednictvím

internetových stránek, telefonicky, či osobně. Služby hotelu jsou doplněné o možnost pronájmu konferenčních prostorů, drobný prodej na recepci, službu praní a žehlení prádla, masáže, zapůjčení hůlek pro Nordic Walking, rezervaci vstupenek na kulturní akce, zajištění průvodce v různých světových jazycích, zprostředkování kontaktu pro zapůjčení automobilu, zajištění parkování na soukromém parkovišti hotelu, parkování v zastřešených garážích poblíž hotelu. Stravovací služby jsou zajištěné vlastními silami či je možnost využití vinárny ve sklepních prostorech hotelu.

V nabídce služeb hotelu jsou k dispozici i tzv. balíčky služeb, tedy pobytové balíčky ve variantě jednodenní, víkendové/vícedenní, pro organizované skupiny. Dále hotel spolupracuje s Wellness Hotelem Kolštejn, a nabízí balíček pod názvem Poznejte Olomouc i Jeseníky během jednoho pobytu.

#### Balíček Poznejte Olomouc i Jeseníky během jednoho pobytu

Balíček Poznejte Olomouc i Jeseníky je poskytován ve spolupráci hotelů Arigone a Wellness Hotel Kolštejn v Branné. Zákazníkům poskytuje možnost relaxace a prožití dovolené v srdci historického centra Olomouce, ale také v klidném prostředí Jeseníků, a to v rámci jednoho kombinovaného pobytu. Délka pobytu trvá pět dní a je spojena se zvýhodněnou cenou a dalšími výhodami pro zákazníky (například nákup lahve přívlastkového moravského vína na uvítanou za dvě Kč, nákup regionální turistické karty Olomouc Card za dvě Kč apod.)

### **3.5 Hotel Kolštejn**

Wellness Hotel Kolštejn je tříhvězdičkovým superior hotelem, který byl sedmkrát oceněn v soutěži Czech Hotel Awards a patří (podle hodnocení) k nejlepším wellness hotelům v Olomouckém kraji. Hotel nabízí 25 pokojů s celkovou kapacitou 65 lůžek. Každý pokoj obsahuje standardní vybavení podle jednotné certifikace 3\* superior, což je vlastní sociální zařízení, připojení k internetu, rádio, televizi, hotelový telefon a vybavený minibar. Doplnkem je bezbariérový přístup ke všem pokojům, výtah. Stravovací služby jsou poskytované v hotelové restauraci s minimivarem, kde se nachází i středověký salonek a snídárna, dále je připravena pro hosty úschovna kol a lyží, či hotelové parkoviště. Strukturu služeb doplňuje saunový komplex (s realizovanými saunovými ceremoniály), privátní wellness centrum, masáže, krytý hotelový bazén se slanou vodou a protiproudem, bowling, biliard, půjčovna koloběžek, společenská místnost s dětským koutkem.

### **3.6 Primární šetření mezi řediteli hotelů v Olomouckém kraji**

Primární šetření mezi řediteli hotelů v Olomouckém kraji se uskutečnilo prostřednictvím semistrukturovaných rozhovorů. Na základě internetové databáze kontaktů došlo k náhodnému výběru šesti hotelů v Olomouckém kraji. Ředitel každého z těchto hotelů byl potom telefonicky požádán o krátkou schůzku, na které se měl semistrukturovaný rozhovor uskutečnit. Podařilo se získat souhlas čtyř ředitelů. Důvodem odmítnutí rozhovoru byl nejčastěji nedostatek času ze strany respondenta. Další dva zástupci (účastníci respondentů) jsou řediteli zkoumaných ubytovacích zařízení – Kolštejn, Arigone. Rozhovory se podařilo realizovat v termínu 1. 2. 2018 až 15. 2. 2018.

Vzor otázek pro primární šetření a jejich cíle

- 1. Jaká je situace na trhu cestovního ruchu v Olomouckém kraji?** Tato otázka byla respondentům položena za účelem získání přehledu o aktuální situaci na trhu v Olomouckém kraji. Z odpovědi by mělo být možné vyvodit, do jaké míry zde probíhá konkurenční boj. Právě prostřednictvím inovací je možné posilovat konkurenceschopnost a návrh využití inovací pro zkoumané hotely by tímto mohl pomoci k danému účelu.
- 2. Co v budoucnosti nejvíce ovlivní ziskovost Vašeho hotelu? Jak se na tuto situaci připravujete?** Tato otázka byla položena hoteliérům za účelem získání povědomí o budoucích trendech v hotelnictví z jejich praktického pohledu. Prostřednictvím odpovědí pak bude možné zhodnotit, do jaké míry to budou inovace, které ovlivní ziskovost hotelů v Olomouckém kraji, či jestli budou důležité jiné faktory.
- 3. Sledujete trendy a inovace v oboru? Jaké se chystáte aplikovat? Pokud už nějaké aplikujete, jak jsou pro váš hotel přínosné?** Tato otázka se zaměřuje na zjištění toho, jestli ředitelé sledují trendy v oboru. Obecně platí, že organizace sledující trendy a vyhledávající příležitosti k rozvoji prostřednictvím jejich implementace mohou získat řadu různých výhod pro posílení konkurenceschopnosti. Tímto lze rozlišit potenciálně úspěšné hotely od těch, které mohou mít v budoucnosti problémy se svojí tržní pozicí.
- 4. Jakým způsobem budete inovace financovat?** V případě, že hotely sledují dané inovace a chtějí je implementovat, tak je zjišťováno, jakým způsobem budou provádět

financování. Touto otázkou lze zjistit, jestli nebrání rozvoji inovací finanční situace, která může nepříznivě ovlivnit schopnost hotelu implementovat a rozvíjet inovaci.

5. **Komplikuje Vám implementaci inovací legislativa?** Legislativa je další překážkou, která může ztěžovat implementaci inovací, takže došlo i k položení této otázky, aby bylo zjištěno, do jaké míry legislativa komplikuje využití inovací pro rozvoj hotelu.
6. **Rozvíjí inovace úroveň cestovního ruchu v Olomouckém kraji?** Poslední otázka potom zjišťuje, jaký vliv mají inovace na úroveň cestovního ruchu v Olomouckém kraji.

Základní charakteristika respondentů je následujícího charakteru:

- Respondent A: ředitel hotelu s ubytovací kapacitou do 50 míst v Olomouci.
- Respondent B: ředitel hotelu s ubytovací kapacitou do 100 míst v Olomouci.
- Respondent C: ředitel hotelu s ubytovací kapacitou do 150 míst poblíž Olomouce.
- Respondent D: ředitel hotelu s ubytovací kapacitou do 70 míst poblíž Olomouce.
- Respondent E: ředitel hotelu s ubytovací kapacitou do 30 míst v Olomouci.
- Respondent F: ředitel hotelu s ubytovací kapacitou do 100 míst poblíž Olomouce.

### 3.7 Výstupy z rozhovorů

Dále následují přepisy rozhovorů s dotazovanými řediteli hotelů. Jsou uvedené doslovné přepisy, které jsou následně okomentované vlastním shrnutím autora práce.

#### 1. Jaká je situace na trhu cestovního ruchu v Olomouckém kraji?

Respondent A: *„situace je v podstatě nemění už několik let. Stále máme spíše nadpoloviční obsazenost a struktura hostů je podobná.“*

Respondent B: *„řekl bych, že tady nejsou žádné větší problémy, konkurence je zde v přijatelné míře, zákazníků neubývá.“*

Respondent C: *„celý trh v podstatě stagnuje, což je škoda vzhledem k tomu, jak rostou průměrné příjmy, či se zvyšuje dostupnost volného času. Ta stagnace je dána různými faktory, počínaje podporou cestovního ruchu ze strany státu, nebo právě i hotely a dalšími organizacemi cestovního ruchu v kraji.“*

Respondent D: *„Olomoucký kraj má určitě velký potenciál cestovního ruchu a vývoj na trhu tomuto potenciálu neodpovídá. Počet návštěvníků by šlo určitě zvýšit, a to samozřejmě těch, kteří zvolí přenocování.“*

Respondent E: „*k nějakým významným změnám nedochází. Nemění se konkurence, zákazníci, návštěvnost. Samozřejmě, že v některých letech jsou výsledky trhu slabší, než v jiných, ale to je normální jev. Obrovské výkyvy to nejsou.*“

Respondent F: „*situaci bych nehodnotil jako špatnou. Pokud odvádíte dobré služby pro hosty, tak si vás najdou. I podpora ze strany Olomouckého kraje je na dobré úrovni, snaží se cestovní ruch rozvíjet.*“

## **2. Co v budoucnosti nejvíce ovlivní ziskovost Vašeho hotelu? Jak se na tuto situaci připravujete?**

Respondent A: „*nejvíce určitě struktura nákladů. Snažíme se je snižovat a optimalizovat, ale nikoliv na úkor kvality, takže je to složitější. Případně jsou ve hře ještě externí faktory typu hospodářské krize, která negativně dopadne na trh cestovního ruchu. Na vnější faktory se lze připravit jen stěží. Musíme se zlepšovat v rámci vnitřního prostředí. To je nejlepší příprava.*“

Respondent B: „*růst nákladů, takže je nutné snižovat náklady na, co nejmenší míru. Pak samozřejmě návštěvnost. Tu si musíme držet na určité, dostatečné úrovni. K tomuto je nutná i podpora veřejná správa, která má podporovat rozvoj cestovního ruchu. Pokud poklesne, tak to ovlivní negativně i náš hotel.*“

Respondent C: „*náklady na provoz, mzdy. Snižování není správná cesta, spíše se snažíme o zlepšení procesů a optimalizaci procesů. Další variantou je zdražování služeb, ale tomu zatím příliš neodpovídá poptávka.*“

Respondent D: „*určitě spokojenost zákazníků, když bude vysoká, tak se budou vracet a doporučovat nás, když bude nízká, tak nastane opačný efekt. Proto se snažíme posilovat spokojenost zákazníků, co nejlepším způsobem. Garance spokojenosti a vysoká úroveň spokojenosti zamezují i případnému vlivu externího prostředí.*“

Respondent E: „*tak to je složité předjímat, ale určitě může dojít k problémům na celém trhu, nebo se uvnitř hotelu vyskytne nějaká krize. Dlouhodobě je nutné snižovat dobu trvání neziskových období, což lze investicemi do marketingu, které obecně vnímám jako způsob pro udržení dlouhodobé konkurenceschopnosti hotelu.*“

Respondent F: „*na trh může vstoupit nová konkurence, nebo nám současná přebere stále zákazníky, takže je nutné posilovat neustále kvalitu nabízených služeb. Pak jsou tu služby typu Airbnb, které poskytují ubytovací služby prakticky načerno, což je nekalou konkurencí, s kterou nikdo nic nedělá a nám snižuje tržby.*“

## **3. Sledujete trendy a inovace v oboru? Jaké se chystáte aplikovat? Pokud už nějaké aplikujete, jak jsou pro váš hotel přínosné?**

Respondent A: „neustále nás kontaktují různé organizace s nabídkou novinek, které můžeme implementovat jako inovace, takže v podstatě není nutné být aktivní (pokud tedy nechce mít člověk náskok před konkurencí). Momentálně aplikujeme vlastní rezervační systém (předtím byl řešen spoluprací s externím zprostředkovatelem, ale nové řešení má být levnější).“

Respondent B: „pokud zbyde čas, tak se tím zabývám. Pravidelně pak navštěvuji veletrhy cestovního ruchu, kde získávám inspiraci a nápady na inovace. Zákazníci jsou stále náročnější a inovace je nutné implementovat, a to za účelem udržení kroků s jejich nároky. Do budoucna rozšíříme nabídku služeb o velmi rychlé internetové připojení, možnost online výběru večeře (z menu restaurace) přes speciální aplikaci apod. Jsou to sice dílčí změny, ale ovlivňují celkový produkt a vnímání zákazníka. Taková vize do budoucna jsou tzv. chytré pokoje. Považuji inovace za velmi přínosné.“

Respondent C: „sledovat trendy a inovace je nutné, protože poskytují podněty ke zlepšení zkušenosti zákazníků, nebo ke zlepšení dané služby, snížení nákladů. Teď se zaměřujeme na automatizaci provozu kuchyně, aby došlo k úspoře provozních nákladů, takže probíhá rekonstrukce. Jinak už je zavedeno mnoho různých inovací a osvědčují se pozitivně v rámci provozu.“

Respondent D: „nijak zvlášť trendy nesleduji. Spíše, až když něco zavede konkurence, tak zvažují, jestli to nelze zavést i u nás. Co se zavedlo, to lze hodnotit pozitivně.“

Respondent E: „ano, hlavně v rámci marketingu, tedy dnes už online marketingu, kde pravidelně realizujeme různé činnosti. Celé toto odvětví se neustále proměňuje, a tedy je nutné dbát o schopnost implementace a aplikace změn. Velmi přínosné je využití webů, které zprostředkovávají možnost objednávky našich služeb, tj. například TripAdvisor, Hotel.cz. Potom realizace online marketingových kampaní. Význam internetu bude ještě růst, a je potřeba být připraven a mít přehled o tom, jak jej využít.“

Respondent F: „ano, je to důležité, ale často narážíme na problém, že některé z inovací nelze implementovat z finančních důvodů. Momentálně proto žádnou inovaci nechystáme a spokojíme se s těmi, které už máme – fungují dobře a jsou prospěšné.“

#### **4. Jakým způsobem budete inovace financovat?**

Respondent A: „momentálně financujeme z vlastních zdrojů, protože implementované inovace nejsou tolik finančně náročné.“

Respondent B: „zvládáme to z vlastních zdrojů, nebo nám finance poskytne mateřská firma.“

Respondent C: „většinou cizí kapitál, hlavně od bankovních institucí, část samozřejmě z vlastních zdrojů.“

Respondent D: „v podstatě pouze z vlastních zdrojů, pokud budeme něco financovat.“

Respondent E: „tak většinou to děláme z vlastních zdrojů.“

Respondent F: „do budoucnosti může být řešení dotace z Evropské unie, nebo od jiného subjektu veřejné správy. Momentálně, ale nemůžu odpovědět.“

## **5. Komplikuje Vám implementaci inovací legislativa?**

Respondent A: „tak přímo nám legislativa inovace nekomplikuje, ale legislativní pravidla z dalších oblastí (jako třeba pracovní právo) nám zvyšují náklady, takže pak není tolik prostoru pro inovace.“

Respondent B: „tak ztěžuje nám práci s osobními daty zákazníků, platí přísná pravidla pro ochranu osobních údajů, takže třeba při využití inovací na internetu je to problematické. Navíc je ta oblast nepřehledná, takže ani nevíme, jestli to děláme dobře.“

Respondent C: „ano, hlavně směrnice z Evropské unie přicházejí s kontraproduktivními nařízeními, která nám provoz zbytečně zatěžují.“

Respondent D: „neřekl bych, že nám v této oblasti legislativa něco komplikuje. Spíše jinde.“

Respondent E: „neustále dochází k nějakým nařízením, která nám komplikují provoz a implementaci inovací, teď například nařízení Evropské unie, tzv. GDPR. Nikdo neví, co od něj čekat, přitom má platit už za chvíli.“

Respondent F: „legislativa tady komplikuje všechno, nejenom implementaci inovací.“

## **6. Rozvíjí inovace úroveň cestovního ruchu v Olomouckém kraji?**

Respondent A: „přínos inovací je určitě pozitivní, ale úspěch na tomto trhu závisí i na dalších faktorech. Automaticky inovace nevedou k jeho dosažení.“

Respondent B: „já myslím, že ano, posilují úroveň kvality v celém sektoru ubytovacích služeb a zákazníkům ukazují, kde berou kvalitu vážně.“

Respondent C: „inovace přispívají k vyšší úrovni cestovního ruchu, a je to vidět, že jsou přínosem. Stačí se podívat na změny v posledních deseti letech. Trhu prospívají.“

Respondent D: „určitě jsou přínosem, ale základ úspěchu je jinde.“

Respondent E: „samozřejmě, že ano. Zvyšují možnosti uplatnění se na trhu a oslovení zákazníků přímo.“

Respondent F: „myslím, že určitě ano. Na druhou stranu mohou zbytečně zatěžovat vysokými náklady, které budou likvidační pro některé hotely.“



## Vyhodnocení výsledků rozhovorů

Ředitelé hotelů hovoří o tom, že trh ubytovacích služeb cestovního ruchu v Olomouckém kraji v podstatě stagnuje. Ve vztahu k inovacím jde o důležitou informaci, protože právě inovace mohou zajistit, že se trh začne více rozvíjet, nebo některý z hotelů může na stagnujícím trhu prostřednictvím inovace získat významnou konkurenční výhodu. To znamená, že inovace představují pro hotely v Olomouckém kraji vítanou příležitost. Stagnace trhu je v tomto případě sice lepší, než jeho pokles, ale na druhou stranu se poptávka po cestovním ruchu může zvyšovat, a opět platí, že právě inovace vytvářejí prostor pro získání nových zákazníků a podporu růstu, ať už jednotlivých subjektů, či trhu jako celku.

V budoucnosti budou ziskovost hotelů v Olomouckém kraji ovlivňovat nejvíce (podle předpokladů ředitelů) náklady a jejich struktura, ale také byla zmíněna spokojenost zákazníků jako faktor podporující budoucí rozvoj. Zmíněna byla i konkurence, která může na trh vstoupit, nebo existující konkurence různých internetových služeb, které nabízejí ubytování, aniž k tomu mají licenci. Opět se tímto potvrzuje, že mohou být inovace přínosem pro hotely, protože zpravidla inovační řešení znamená i snížení nákladů. Ochota k inovacím se opět jeví jako základní předpoklad pro získávání konkurenceschopnosti na trhu, a to i prostřednictvím snižování nákladů.

Z tohoto pohledu dávala smysl další otázka, která zjišťovala, jestli respondent sleduje trendy a inovace v oboru, jaké se chystá aplikovat, či jaký je přínos už aplikovaných inovací. Pokud mají ředitelé hotelů dostatek času, tak ve většině případů aktivně sledují trendy či inovace v oboru, popř. se nebrání obchodním nabídkám, které jim implementaci inovací nabízí. Z konkrétních inovací ředitelé zmiňují vlastní rezervační systém, zkvalitnění internetového připojení, využití internetových aplikací, automatizace provozu kuchyně, využití internetu a online marketingu. Dále nebyla v rámci šetření zaznamenána žádná stížnost na inovace, ale jsou hodnocené jako přínosné. Tímto se potvrzuje, že inovace mají smysl i pro ubytovací zařízení cestovního ruchu v Olomouckém kraji, a tedy většina těchto subjektů může prostřednictvím inovací získávat různé výhody. Opomíjet možnost inovace se tedy nemusí vyplatit, protože v momentě, kdy začnou inovovat všechny hotely, tak ten, který inovace neprovádí se může dostat do existenčních problémů.

U inovací může nastat problém s jejich financováním, kdy mohou být příliš nákladné, i když v konečném důsledku přinesou úsporu nákladů či zefektivnění provozu. Další otázka se proto zaměřila na způsoby, kterými inovace financují hotely v Olomouckém kraji. Bylo zjištěno, že se jedná zejména o vlastní zdroje, či cizí kapitál. Další překážkou je legislativa, která může eliminovat možnosti implementace a využití inovací. Bylo zjištěno, že legislativa

představuje překážku, protože vytváří náklady, které snižují zdroje použitelné pro realizaci inovací, dále potom byla kritizována pravidla ochrany osobních údajů, která jsou nepřehledná a navíc v souvislosti s novým nařízením GDPR se ještě více oblast komplikuje. Tato zjištění nejsou příliš příznivá s ohledem na možnosti využití inovací pro hotely v Olomouckém kraji. Složitá legislativa je komplikací, která navíc bude dlouhodobě přetrvávat a lze reálně očekávat i další komplikace.

Poslední otázka v rámci rozhovorů pak potvrdila, že mají inovace vliv na rozvoje cestovního ruchu v Olomouckém kraji, a to vliv pozitivní, který ovšem musí přicházet v kombinaci s ostatními faktory, aby došlo k vytvoření synergického efektu.

Zkoumání problematiky a možností uplatnění inovací u těchto podnikatelských subjektů má svůj význam a přínos, tedy je účelné sestavit na základě předcházejících informací návrhy a doporučení pro zlepšení.

## 4 Návrhová část

V rámci návrhové části bude realizována SWOT analýza, z které vylpynou žádoucí návrhy a doporučení ke zlepšení.

### SWOT analýza

SWOT analýza je zpracována za účelem získání strategie rozvoje hotelových služeb s využitím inovací, tedy dochází k identifikaci faktorů relevantních k inovačním procesům. SWOT analýza soustředí svoji pozornost nejen na oblast cestovního ruchu v Olomouckém kraji, ale také na vybrané hotely – Kolštejn a Arigone.

Pro účely zpracování SWOT analýzy je jako interní prostředí vnímán Olomoucký kraj (tedy silné a slabé stránky se nachází v jeho prostředí). Příležitosti a hrozby potom v externím prostředí).

Nejprve je vždy uveden přehled jednotlivých faktorů, až následně dochází k jejich slovnímu okomentování. V závěru je SWOT analýza slovně okomentována.

### Silné stránky

K základním silným stránkám patří pro cestovní ruch v Olomouckém kraji následující prvky a faktory:

- Aktivní přístup kraje k inovacím
- Aktivní přístup ředitelů hotelů k inovacím
- Potenciál různých druhů cestovního ruchu - příroda, města, církevní památky, sport, historie, veletrhy a výstavy
- Strategický přístup k rozvoji regionu
- Spolupráce organizací řízení destinace cestovního ruchu aj.

### Aktivní přístup kraje k inovacím

Aktivní přístup kraje k inovacím znamená, že Olomoucký kraj podporuje trend vytváření a rozvoje inovačního prostředí. Podmínky vytváří takové, že podnikatelské subjekty zde mohou realizovat inovace. To znamená, že například poskytuje poradenství a podporu, nebo využívá inovací v rámci propagace kraje. Pro hotely se jedná o výhodu, protože mohou s krajem navazovat partnerství apod.

### Aktivní přístup ředitelů hotelů k inovacím

Z kvalitativních rozhovorů vyplynulo, že existuje aktivní přístup k inovacím, ze strany ředitelů hotelů. To znamená, že aktivně hledají prostor pro zlepšování kvality služeb a procesů, což je samozřejmě pozitivní variantou.

### Potenciál různých druhů cestovního ruchu

V Olomouckém kraji se vyskytuje velký potenciál cestovního ruchu, protože zde existuje poptávka po návštěvě přírodních úkazů, měst, církevních památek, sportovní turistice, návštěvě pamětihodností, veletrhů a výstav apod. To vše znamená, že v Olomouckém kraji existuje široká nabídka cestovního ruchu, takže se zvětšuje i potenciální cílová skupina návštěvníků.

### Strategický přístup k rozvoji regionu

Olomoucký kraj má vytvořenou strategii rozvoje, která definuje cestovní ruch jako jedno z klíčových odvětví, jenž lze využít pro rozvoj celého regionu. Tento pozitivní přístup potom může posílit hospodaření hotelů.

### Spolupráce organizací řízení destinace cestovního ruchu aj.

Organizace řízení destinace cestovního ruchu a další subjekty vzájemně spolupracují za účelem podpory cestovního ruchu, takže už existují základy, na kterých lze v budoucnosti stavět při dalším prohlubování spolupráce.

### Slabé stránky

Prostřednictvím práce se podařilo identifikovat následující slabé stránky:

- Špatné hodnocení kvality služeb návštěvníky (podle průzkumu z roku 2012)
- Regiony Šumperk a Jeseník jsou ekonomicky slabší (mají nevhodnou polohu a horší dopravní obslužnost)
- Nedostatek financí na rozvoj regionu
- Nedostatečná doprovodná nabídka služeb

Špatné hodnocení kvality služeb návštěvníky (podle průzkumu z roku 2012)

Špatná kvalita služeb může odradit návštěvníky zvažující návštěvu Olomouckého kraje. Jedná se o slabou stránku, ale na druhou stranu jde o údaj z roku 2012, kterému nemusí odpovídat současná situace.

Regiony Šumperk a Jeseník jsou ekonomicky slabší (mají nevhodnou polohu a horší dopravní obslužnost)

Horší ekonomická výkonnost regionu může negativně dopadat na cestovní ruch a dostupnost prostředků pro organizace cestovního ruchu, které chtějí investovat do inovací. V regionu pak mohou mít jednotlivé obce problémy se zajištěním dopravní obslužnosti a infrastruktury, což opět negativně ovlivní cestovní ruch. Hotely v tomto regionu pak mohou mít problémy s nalezením návštěvníků.

Nedostatek financí na rozvoj regionu

Tato slabá stránka souvisí s tím, že může existovat nedostatek financí na rozvoj regionu, a to včetně plnění strategie rozvoje cestovního ruchu. Logicky pak takový nedostatek negativně ovlivní celé odvětví cestovního ruchu, tedy i návštěvnost hotelů.

Nedostatečná doprovodná nabídka služeb

Nedostatečná doprovodná nabídka služeb je dalším problémem, kterému čelí cestovní ruch v Olomouckém kraji. Na tuto upozorňují návštěvníci, a tedy, aby každý hotel dbal na rozšiřování nabídky doprovodných služeb a zlepšovat tuto nabídku.

Příležitosti

Ke klíčovému příležitostem pro cestovní ruch v Olomouckém kraji patří:

- Rostoucí poptávka po kvalitních a komplexních službách
- Produktové inovace
- Marketingové inovace
- Organizační inovace
- Procesní inovace
- New venture inovace (spolupráce podnikatelských subjektů)

Rostoucí poptávka po kvalitních a komplexních službách v cestovním ruchu.

Inovující hotely neustále zkvalitňují svoji nabídku služeb, která může uspokojit lepším způsobem právě neustále se zvyšující poptávku po kvalitních a komplexních službách v cestovním ruchu. Tato poptávka vytváří příležitost pro hotely realizující inovace.

#### Produktové inovace

Produktové inovace jsou příležitostí v podobě tvorby nových produktů, které mají potenciál k získání zájmu ze strany cílové skupiny zákazníků. Produkty, které jsou inovované, nemusí konkurence nabízet a mohou se tedy stát konkurenční výhodou. V takovém případě představují velkou příležitost. V cestovním ruchu se neustále objevují nové trendy a nápady, které lze využít pro zkvalitnění nabídky produktů, což platí i pro hotely v Olomouckém kraji.

#### Marketingové inovace

Marketingové inovace souvisí s tím, jak organizace využije možnosti upoutání pozornosti zákazníků a jejich přesvědčení k využití služeb. V rámci inovace marketingu lze ovšem i hledat či vytvářet nové trhy, kde se služby uplatní apod. Pro organizace na vysoce konkurenčních trzích se jedná o vítanou příležitost pro získání vyšší konkurenceschopnosti nebo konkurenční výhody.

#### Organizační inovace

Organizační inovace mohou vést ke snížení nákladů, či zvýšení efektivity, ať už v rámci organizace, či lepšího návrhu organizačních vztahů vůči externím subjektům. Je to právě organizační prostředí, které může negativně ovlivňovat výkonnost organizace, když není realizováno vhodným způsobem.

#### Procesní inovace

Procesní inovace souvisí velmi často se zlepšováním procesů, které se potom stávají méně nákladnými a dokonalejšími. To lze využít při snaze o snižování nákladů a získávání, co nejlepších výsledků z hlediska výkonnosti organizace. Procesy a jejich inovace jsou příležitostmi pro všechny subjekty cestovního ruchu.

#### New venture inovace (spolupráce podnikatelských subjektů)

Zde je příležitostí vzájemná spolupráce různých podnikatelských subjektů, které budou spolupracovat v různých oblastech, a to za účelem získání vzájemného prospěchu.

Příkladem může být právě spolupráce hotelů Kolštejn a Arigone, která je realizována formou vývoje a poskytování nové služby. Taková forma spolupráce se jeví jako vítaná příležitost pro další rozvoj organizací.

## Hrozby

K hrozbám se pro cestovní ruch v rámci Olomouckého kraje řadí zejména:

- Dopravní infrastruktura
- Sdílené ubytování
- Stagnace poptávky
- Pokles výkonnosti ekonomiky

### Dopravní infrastruktura

Nedostatečná dopravní infrastruktura se jeví jako problematická, protože může zhoršovat dostupnost Olomouckého kraje ze strany potenciálních návštěvníků, což pak negativně dopadne na cestovní ruch v kraji.

### Sdílené ubytování

Sdílené ubytování označuje služby typu Airbnb, přes které se zprostředkovává krátkodobé ubytování, aniž by k tomu měl poskytovatel ubytování potřebnou licenci či povolení (ve většině případů). To pak snižuje hotelům zisky, a tedy působí do budoucna jako hrozba.

### Stagnace poptávky

V rámci kvalitativního šetření bylo zjištěno, že trh ubytovacích služeb v Olomouckém kraji spíše stagnuje, takže do budoucna nemusí docházet k jeho růstu, ale právě ke stagnaci, či poklesu, což ještě více zdůrazní potřebu inovací, aby se nabídka hotelových služeb odlišila od konkurence, či potřebu dalších typů inovací, které povedou ke zkvalitnění podoby aktuální činnosti organizace.

### Pokles výkonnosti ekonomiky

Pokles výkonnosti ekonomiky může negativně zasáhnout příjmy domácností, a tedy narušit poptávku po službách cestovního ruchu, čímž dojde k poklesu návštěvnosti celého

Olomouckého kraje, včetně zkoumaných hotelů. Jsou to opět inovace, které mohou zajistit, že tímto poklesem nebudou organizace cestovního ruchu negativně ovlivněné.

### **Vyhodnocení SWOT analýzy**

Za klíčový návrh vycházející z vyhodnocení SWOT analýzy lze považovat využití inovací pro posílení silných stránek, eliminaci slabých stránek a eliminaci rizika vzniku hrozeb.

Silné stránky hovoří ve prospěch trendu využívání inovací pro zlepšování výkonnosti hotelů. Inovace lze potom aktivně využít i pro rozvoji či propagaci různých druhů cestovního ruchu, či v rámci posilování integrace strategického přístupu k rozvoji regionu. To samé platí i o spolupráci organizací řízení destinace cestovního ruchu. Prostřednictvím různých inovací lze tyto silné stránky ještě více zlepšovat a dosahovat ještě pozitivnějších výsledků v těchto oblastech.

Špatné hodnocení kvality služeb lze zlepšovat prostřednictvím produktových inovací, které se zaměří právě na kvalitu a její posilování. I v ekonomicky slabších regionech lze prostřednictvím inovací hledat možnosti regionálního rozvoje, a to například i s využitím cestovního ruchu. Nedostatek financí na rozvoj regionu lze řešit například inovacemi procesů, které přinesou levnější řešení a možnost optimalizace nákladů. Nedostatečná doprovodná nabídka se může zkvalitňovat podobně jako kvalita služeb, tedy prostřednictvím produktové inovace.

Z hrozeb lze v podstatě prostřednictvím inovací reagovat pouze na pokles výkonnosti ekonomiky, kdy hotely, které budou schopné účinně implementovat inovace mohou získat konkurenční výhodu, která jim přinese stabilitu i v době krize.

Příležitosti jsou tedy zejména v oblasti různých inovací, které mohou hotely implementovat za účelem ještě dalšího zlepšení silných stránek, eliminaci vlivu slabých stránek.

Podoba slabých stránek přímo deklaruje nutnost využití inovací pro eliminaci jejich působení.

Výstupy ze SWOT analýzy jsou relevantní i pro hotely Arigone a Kolštejn, na které se práce detailnějším způsobem zaměřila. Už nyní hotely využívají některé z příležitostí, které trh momentálně nabízí. Nicméně lze doporučit i další prostředky ke zlepšení, takže hotelům Arigone a Kolštejn lze na základě SWOT analýzy doporučit následující návrhy a doporučení.



## **Návrh – Více balíčků služeb a vzájemná spolupráce**

Tento návrh spočívá v prohloubení spolupráce mezi sledovanými hotely, tj. využití příležitosti v podobě New venture inovace. Momentálně se spolupráce hotelů osvědčuje a existuje poptávka po produktech, které společně nabízejí. Další prohloubení spolupráce pak lze vztáhnout i k dalším typům inovací, než pouze inovaci produktové (i když v této lze samozřejmě i nadále pokračovat, a to prostřednictvím vývoje nových produktů – zejména balíčků služeb). V rámci návrhu jde také o možnost kombinace pobytů ve více zařízeních, aby došlo k růstu poptávky po dlouhodobých pobytech v Olomouckém kraji. Tento návrh dále souvisí s dalším návrhem, který se více zaměřuje na způsob, kterým bude realizována hlubší vzájemná spolupráce a hledání inovací (jde o návrh řízení inovací v hotelu – speciální útvar zaměstnanců pro spolupracující hotely, tj. Arigone a Kolštejn).

Hotelům lze doporučit, ať uvažují například o balíčcích služeb, které budou obsahovat i služby ostatních subjektů cestovního ruchu – například romantický pobyt pro dva nebude obsahovat pouze ubytování v těchto hotelech, ale i wellness dalšího subjektu, romantickou večeři v restauraci (kterou neprovozuje hotel), využití dalších atrakcí turistického ruchu (například pronájmu kola, které opět hotely neposkytují). V rámci spolupráce, tak může dojít k rozšíření počtu spolupracujících subjektů a pro hotely tímto vzniká výhoda v tom, že primárně nabízejí svoje produkty, ale doprovodné produkty (jejich podoba) může motivovat zákazníky ke koupi. V konečném důsledku může vzniknout celý řetězec služeb a subjektů cestovního ruchu, který bude ze vzájemné spolupráce těžit. To pak bude přínosem pro celé odvětví cestovního ruchu v Olomouckém kraji.

## **Návrh - Řízení inovací v hotelnictví - speciální útvar zaměstnanců pro spolupracující hotely**

Tento návrh znamená, že zaměstnanci obou hotelů vytvoří speciální tým, který bude svoji pozornost soustředit na identifikaci různých inovací, které lze využít pro rozvoj hotelů a vzájemné spolupráce. Může se jednat o tým, který se bude například scházet pravidelně jednou za měsíc a bude řešit možnosti rozvoje vzájemné spolupráce a zlepšování výkonnosti hotelů, a to právě prostřednictvím inovací.

V rámci činnosti hotelu se lze řídit postupem, který při hledání inovací využívají například cestovní kanceláře (taktéž se jedná o subjekt cestovního ruchu). Využívá se procesu v podobě situační analýzy, řešení protirešení a technické řešení problému, včetně kalkulace. Toto by měl provádět právě spolupracující tým. Například zákazníci hotelů využívající balíček služeb mají problémy s převozem mezi hotely, protože musí spoléhat na vlastní

automobil, veřejnou dopravu či taxi. Tento tým může navrhnout inovaci produktu, že bude součástí balíčku doprava mezi hotely, dále zhodnotí přínos tohoto návrhu a očekávané náklady. Pak předloží návrh vedení hotelů, které tuto inovaci do praxe zavede, či nikoliv.

Z hlediska personálního obsazení speciálního útvaru by se mělo jednat o pracovníky na řídicích pozicích, kteří mají přehled o potřebách daných organizací a dokáží efektivně zhodnotit, jestli případná inovace bude prospěšná. K tomuto lze ještě dodat, že v útvaru nesmí panovat vztahy nadřízenosti a podřízenosti, aby například jeden hotel „nutil“ druhý hotel do nevýhodných inovací. Je nutné spolupracovat na rovnostranném partnerství.

Z tohoto doporučení (resp. jeho případné implementace) pak vyvstává otázka: jakým způsobem hodnotit činnost tohoto útvaru? To lze samozřejmě podle jeho výsledků. Obecně platí, že inovace v hotelech mají mít za následek například: vytvoření nového trhu, vytvoření nového produktu, modifikaci existujícího produktu, zlepšení procesů, nalezení nových zdrojů, vytvoření nové formy organizačního uspořádání.

Je tedy nutné evidovat inovace, které tým objevil, inovace, u kterých došlo k implementaci, a tedy na základě výsledků potom zhodnotit, jestli je existence tohoto týmu přínosem, či nikoliv. Zejména cíle v podobě vytvoření nového produktu, modifikace existujícího produktu, zlepšování procesů, identifikace nových zdrojů je vhodné doporučit k realizaci. Konkrétní inovace pak závisí na aktivitě a schopnostech tohoto týmu. V případě nedostatečné výkonnosti lze uvažovat přijetí externích specialistů, ale pouze za předpokladu ekonomické návratnosti. Cílem tohoto opatření je zajištění růstu konkurenceschopnosti sledovaných hotelů v rámci této práce. Jejich inovace však mohou být přínosem pro celý cestovní ruch v Olomouckém kraji, protože mohou právě toto odvětví kultivovat.

### **Návrh - Využití inovací se zaměřením na marketing a snížení nákladů**

Z kvalitativních rozhovorů vyplývá, že do budoucnosti bude nejvíce ziskovost hotelů ovlivňovat struktura nákladů, kdy mají organizace příležitost toto řešit prostřednictvím inovací, ať už procesních, které zlepší výkonnost procesů a sníží náklady. Nebo například marketingových, které mají potenciál ke zvýšení tržeb hotelů. Jde o aktuální problémy a řešení, které se osvědčují, jak se v rámci kvalitativního šetření prokázalo. Hotelům Kolštejn a Arigone lze doporučit, ať pokračují právě v hledání příležitostí zejména v těchto dvou oblastech. Jako další možnost se nabízí tvorba nových a komplexních produktů (produktová inovace).

Náklady lze snižovat na úrovni například personální, kdy je nutné zhodnotit, jestli některá z pracovních sil nemůže být nahrazena automatizací, či robotizací, popř. jiným

technologemi. To je vidět na příkladu rekonstrukce jednoho z hotelů, který v rámci inovací využívá větší možnosti automatizace v kuchyňském provozu, čímž se sníží i nutnost využití personálních zdrojů v určitém objemu. Hotely Arigone i Kolštejn mohou uvažovat v podobném směru a právě prostřednictvím technologické inovace dosáhnout úspory v nákladech.

Dále lze hledat úspory prostřednictvím procesní inovace. Podrobné prozkoumání vnitřních procesů může přinést identifikaci plýtvání a nedostatků, které vedou ke vzniku nadbytečných nákladů. Prostřednictvím zaměření se na inovaci a realizaci inovace lze potom takový proces odstranit a docílit požadované úspory nákladů.

Dále lze využít inovace v marketingové činnosti hotelů. Tuto metodu velmi aktivně používá jeden z hotelů v Olomouckém kraji (viz kvalitativní rozhovor) a je velmi prospěšná. Tomu samozřejmě napovídá i samotná podstata marketingu a marketingové činnosti. Z hlediska marketingu se nabízí možnosti hledání úspor v marketingovém mixu, kdy lze v rámci jednotlivých nástrojů odpovídat na následující otázky, čímž může dojít k identifikaci potenciálu pro úsporu. V produktové politice (lze poskytovat stejně kvalitní produkty při nižší pořizovací ceně?), v cenové politice (lze dosáhnout úspory v nákladech? Bude zákazník souhlasit s vyšší cenou? Bude vyšší cena obhajitelná? Jakou cenu si za podobné služby účtuje konkurence?). Dále lze hledat prostory pro úsporu v distribuční politice (lze zajistit dostupnost služeb při nižších nákladech?), v marketingově-komunikační politice (lze prostřednictvím levnějších nástrojů marketingové komunikace oslovit stejnou či větší cílovou skupinu? Které nástroje marketingové komunikace jsou nízkonákladové, a jakým způsobem se dají využít? Lze více využívat public relations a motivovat zákazníky k word-of-mouth?). Podobné otázky lze pokládat i v souvislosti s procesy, či řízením lidských zdrojů (viz výše). To platí i o materiálním prostředí (lze využívat stejné technické vybavení při nižších nákladech apod.?)

Jak je vidět, tak problematika hledání a využití inovací v hotelech je velmi úzce provázaná a jedna inovace může ovlivnit celou řadu dalších oblastí a vést k tomu, že i zde bude inovace uplatňovaná. To je logické, protože se podařilo zjistit, že jsou inovace skutečně přínosem pro organizace cestovního ruchu, včetně hotelů.

Nalezení marketingové inovace, tak může vést ke snížení nákladů. Dále nalezení a využití marketingové komunikace může zapříčinit vyšší tržby, takže i bez snížení nákladů, bude prostřednictvím inovace dosaženo vyššího zisku.

Hotelům lze doporučit, ať se soustředí na hledání prostoru pro využití inovací v internetovém prostředí. Online komunikace přináší hotelům příležitost pro nízkonákladové (ale přitom efektivní) oslovení zákazníka.

Marketingové a nákladové inovace jsou tedy jednou ze základních cest, jak zdokonalovat výkonnost organizace. Jejich implementace je žádoucí, a to zejména v cestovním ruchu, kde panuje vysoká míra rivality konkurence.

## 5 Závěr

Tato práce se zabývala problematikou cestovního ruchu v destinaci Olomouckého kraje, a to s důrazem na možnosti využití inovací u hotelů v Olomouckém kraji. Cestovní ruch je po celém světě vnímán jako odvětví, které má velký potenciál a přináší výhody místním ekonomikám. Inovace jsou zase prostředkem pro získání konkurenční výhody a zlepšení výkonnosti podnikatelských subjektů. Integrace inovací a cestovního ruchu je z tohoto pohledu potřebná a logická. Právě možnosti integrace inovací s vnitřním prostředím organizací cestovního ruchu (tj. hotelů) zkoumala tato práce. Pro zajištění větší přehlednosti byl vybrán region Olomouckého kraje.

Primárním cílem práce bylo sestavit návrh konkrétních možností rozvoje inovací pro penzion a hotel Arigone a hotel Kolštejn jako subjekty cestovního ruchu v Olomouckém kraji.

Sekundárním cílem bylo provést charakteristiku základních pojmů: cestovní ruch, inovace, hotelnictví, a také charakterizovat Olomoucký kraj z hlediska faktorů relevantních k cestovnímu ruchu. Dále bylo sekundárním cílem popsat vývoj inovací a cestovního ruchu v Olomouckém kraji a provést analýzu vybraných hotelů se zaměřením na jejich konkrétní přínosy pro Olomoucký kraj.

Tato práce potvrdila, že jsou inovace klíčové při vytváření a nabízení nových produktů, ale také při plnění jiných cílů a dosahování jiných efektů. Tržní prostředí v odvětví cestovního ruchu je vysoce konkurenční a pouze organizace, které se dokáží odlišit, zde mohou dlouhodobě dosahovat největších úspěchů. Inovace rozhodují o existenci a úspěchu hotelů. Neustálé inovace vedou k zajištění dlouhodobé existence a úspěchu. Samozřejmě je nutné inovace provázat s dalšími činnostmi, aby inovace byla v souladu s interním a externím prostředím organizace. Výstupem inovace se stává například vytvoření nového trhu, vytvoření nového produktu, modifikace existujícího produktu, zlepšení procesů, nalezení nových zdrojů, vytvoření nové formy organizačního uspořádání. Toto vše jsou v podstatě příležitosti pro rozvoj hotelů a inovace jejich vznik zprostředkovávají. Program cestovního ruchu Olomouckého kraje potom zdůrazňuje, že je pro celé odvětví cestovního ruchu v Olomouckém kraji žádoucí implementovat inovace související se zaváděním a implementací managementu kvality, zaváděním a realizací návštěvnického managementu, zohledněním požadavků na udržitelný rozvoj, novými technologiemi. Hotelům Kolštejn a Arigone v Olomouckém kraji jsou potom stanovena doporučení v podobě:

- Více balíčků služeb a vzájemná spolupráce

- Řízení inovací v hotelnictví
- Využití inovací se zaměřením na marketing a snížení nákladů
- Tvorba nových a komplexních produktů

Návrhy a doporučení potom úzce souvisí s implementací inovací. Efektivní fungování hotelového zařízení je podmíněno vysoce profesionálním přístupem, zapojením odborníků do jeho řízení, dále znalostí řady různých oborů (ať už stravování, architektury, designu, marketingu apod.) Inovace jsou v tomto směru další podmínkou úspěchu, jak tato práce potvrdila. Na závěr lze tedy každému hotelovému zařízení doporučit, aby aktivně přistupovalo k hledání a realizaci inovací.

## 6 Seznam použité literatury

- [1] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [2] PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní turismus: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, změny mezinárodního turismu v důsledku globálních změn, evropská integrace a mezinárodní turismus*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 251 s. ISBN 978-80-247-4862-7.
- [3] KOTÍKOVÁ, Halina. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada, 2013, 207 s. ISBN 978-80-247-4603-6.
- [4] SEIFERTO VÁ, Věra. *Průvodcovské činnosti*. Praha: Grada Publishing, 2013, 204 s. ISBN 9788024787084.
- [5] BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2016, 296 s. ISBN 978-80-86724-46-1
- [6] VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016, 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008, xxi, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [8] NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017, 208 s. ISBN 978-80-271-0333-1.
- [9] TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. Praha: C.H. Beck, 2009, xviii, 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.

- [10] PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013, 217 s. ISBN 978-80-247-3751-5.
- [11] KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFES. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, 2014, 224 s. ISBN 9788024789835
- [12] BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, 335 s. ISBN 9788086724454.
- [13] VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada, 2017, 186 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5021-7.
- [14] BUSINESSINFO.CZ. Charakteristika Olomouckého kraje. *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-olomouckeho-kraje-2194.html>
- [15] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Charakteristika Olomouckého kraje. *Czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xm/charakteristika\\_kraje](https://www.czso.cz/csu/xm/charakteristika_kraje)
- [16] OLOMOUCKÝ KRAJ. Databáze turistických cílů a statistiky návštěvnosti. *Kr-olomoucky.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-10-31]. Dostupné z: <https://www.kr-olomoucky.cz/databaze-turisticky-ch-cilu-a-statistiky-navstevnosti-cl-102.html>
- [17] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka Olomouckého kraje - 2016. *Czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-10-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/16-cestovni-ruch-n9zf88rdid>
- [18] OLOMOUCKÝ KRAJ. *Program rozvoje cestovního ruchu Olomouckého kraje na období 2014 – 2020*. 2013. Dostupné také z: <https://www.kr-olomoucky.cz/program-rozvoje-cestovniho-ruchu-olomouckeho-kraje-2014-2020-cl-2686.html>



[19] Inovace je nutnost i požehnání. *Dokempu.cz* [online]. 2014 [cit. 2017-12-14]. Dostupné z: <https://www.dokempu.cz/uzitecne-informace/detail/inovace-je-nutnost-i-pozehnani-509/>

[20] MARTÍNEZ, Rodrigo. Technology: Disruptive Innovation in the Tourism Industry. *Ie.edu* [online]. 2017 [cit. 2017-12-14]. Dostupné z: <https://www.ie.edu/corporate-relations/insights/technology-disruptive-innovation-in-the-tourism-industry/>

[21] ALICE. What are the Best Examples of Innovation in the Hospitality Industry? *Aliceapp.com* [online]. 2016 [cit. 2017-12-14]. Dostupné z: <https://info.aliceapp.com/blog/what-are-the-best-examples-of-innovation-in-the-hospitality-industry>