

ANALÝZA KVALITY SLUŽEB PRO SEKTOR WELLNESS (RESUMÉ)

NÁZEV VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

„Analýzy ve vybraných sektorech cestovního ruchu“ část „Analýza kvality služeb pro sektor wellness“

IOP

Č.j.: 26381/2009-61/936 wel

ZADAVATEL

Česká republika – Ministerstvo pro místní rozvoj

Staroměstské náměstí 6

110 15 Praha 1

ZPRACOVATEL

MAG CONSULTING s.r.o.

Eliášova 34/602

160 00 Praha 6

Řešitelský tým

Ing. Lubomír Berka – vedoucí řešitelského týmu

Ing. Blanka Sodomková

Ing. Jaromír Beránek

Ing. Adéla Pilařová

Ing. Monika Vanžurová

Společnost MAG CONSULTING s.r.o. byla zpracovatelem Analýzy kvality služeb pro sektor wellness, jež představuje dílčí výstup projektu Zavádění národních standardů kvality ve vybraných sektorech cestovního ruchu. Řešitelský tým pod vedením Ing. Lubomíra Berky, certifikovaného auditora pro QMS, zpracovával analýzu od dubna do června 2010. Cílem analýzy bylo zjistit současný stav kvality v sektoru wellness v České republice a v zahraničí a navrhnout možnost fungování systému kvality v sektoru wellness v České republice včetně standardu kvality služeb.

Kromě vypracování samotné analýzy byl realizační tým povinen organizačně a obsahově zajistit ověřovací cestu do Francie, země, ve které již několik let funguje národní systém kvality služeb cestovního ruchu Qualité Tourisme. Součástí analýzy byla i prezentace výsledků analýzy odborné veřejnosti.

HLAVNÍ BODY ANALÝZY

Analýza obsahuje celkem šest částí:

- definování a význam kvality pro sektor wellness,
- faktory ovlivňující úroveň poskytovaných služeb v sektoru wellness,
- analýzu současného stavu kvality v sektoru wellness v ČR,
- analýzu současného stavu kvality služeb v sektoru wellness v zahraničí,
- možnosti zavedení systému kvality v sektoru wellness v ČR,
- rámcový návrh standardu kvality služeb pro sektor wellness.

SPECIFIKA SEKTORU WELLNESS

Sektor wellness má oproti ostatním sektorům určité zvláštnosti a možná je i znevýhodněn, protože se jedná, alespoň v podmínkách České republiky, o relativně „novou“ a stále se rozvíjející oblast cestovního ruchu. Nemůže tak čerpat z dlouholetých zkušeností poskytovatelů služeb jako hoteliéři a restauratéři a nový systém kvality nemůže stavět ani na oborových standardech kvality, jejichž tvorba je i v jiných zemích Evropy a zbytku světa záležitostí několika posledních let. Jako první úkol při přípravě systému kvality pro tento sektor však vidíme vůbec seznámit zákazníka s pojmem wellness a jeho obsahem a připravit kategorizaci wellness zařízení, která by usnadnila přípravu standardu kvality služeb v tomto sektoru.

DŮVODY PRO ZAVEDENÍ SYSTÉMU KVALITY A JEHO PŘÍNOS

Je asi bez diskusí, že poptávka po zavedení systému řízení kvality v cestovním ruchu existuje. V dnešní době se čím dál více klade důraz na kvalitu a zavádění systémů řízení kvality. Důvodem jsou stále větší konkurenční tlaky, a v oblasti cestovního ruchu zvláště, a nároční a dobře informovaní zákazníci, kteří si dokáží vyhledat informace o službě předem a porovnávat jednotlivé užitky. Vzhledem k šíři nabídky si zákazník spíše vybere takovou službu, která mu nabídne něco navíc. To znamená, splní jeho základní potřeby spolu s nějakou přidanou hodnotou. Spokojenější zákazník se stává i loajálnějším. Kvalita se tak může stát vhodnou konkurenční výhodou na trhu.

Systém kvality by byl jistě oceněn samotnými poskytovateli služeb, kteří se musí vyrovnat s nekalou konkurencí, tak mezi samotnými spotřebiteli, pro které může být někdy obtížné orientovat se na trhu a zvolit tu správnou variantu. Není neobvyklé, aby za své peníze neobdrželi to, co očekávali. Systém kvality by zvýšil transparentnost na trhu a zpřehlednil nabídku pro zákazníka, který by jasně věděl, co má od dané služby očekávat. Podnikatelé by zase získali další způsob, jak se odlišit od konkurence, nástroj řízení zvyšující efektivitu jejich činností a možnou ochranu v dobách útlumu či krize. Význam řízení kvality má i pro zaměstnance, protože jeho součástí je jejich motivace a zajišťování spokojenosti, přesné určování chyb a odstraňování anonymity pracovníků. Pro širokou veřejnost by se certifikované podniky staly jednoduše důvěryhodnějšími.

CO JE TO KVALITA A CO JI OVLIVŇUJE

Co si však pod pojmem kvalita vůbec představit? Kvalita je v zásadě schopnost služby uspokojit potřeby zákazníků, což vyplývá z řady definic kvality. Analýza proti sobě staví strohou definici kvality podle normy ISO 9000, která vidí kvalitu jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*“, a širokou definici mezinárodní organizace cestovního ruchu (UNWTO), která obsahuje vše, co je podle našeho názoru podstatné při řízení kvality v cestovním ruchu a co by se mělo respektovat. UNWTO chápe kvalitu v cestovním ruchu jako „*výsledek procesu, který vede k uspokojení všech legitimních potřeb, požadavků a očekávání zákazníka týkající se produktu a služeb, a to za přijatelnou cenu, v souladu se vzájemně akceptovanými smluvními podmínkami a určujícími kvalitativními*

determinantami, jakými jsou bezpečnost, hygiena, dostupnost služeb cestovního ruchu, transparentnost, autenticita a harmonie turistických aktivit s lidským a přírodním prostředím.“

Je však zřejmé, že kvalitu nelze dosáhnout vždy, za každou cenu a pokaždé na stejné úrovni. Existují totiž faktory, které ovlivňují úroveň poskytovaných služeb v celém cestovním ruchu, oblast wellness nevyjímaje. Tyto faktory působí jak na straně nabídky, tj. poskytovatelů služeb, tak na straně poptávky, zákazníků. Prakticky můžeme tyto faktory rozdělit na dvě skupiny, na faktory makroprostředí a na faktory na úrovni podniku a jednotlivce.

Jako hlavní „makro“ faktory byly v analýze identifikovány politické a legislativní prostředí, ekonomické faktory, sociokulturní a demografické faktory, v případě wellness služeb také technické a technologické faktory a samozřejmě faktory na straně poptávky (např. typologie návštěvníků wellness zařízení a jimi vyžadované procedury) a nabídky, které se vzájemně ovlivňují.

Na úrovni podniku je to hlavně postoj organizace ke kvalitě a existence závazku ke zvyšování jí poskytovaných služeb. Zásadní roli hrají i zaměstnanci podniku (tzv. lidský faktor), což má především význam v sektoru wellness, kde personál s klientem tráví podstatnou část jeho pobytu v zařízení. Služby klientovi by měl proto nabízet odborný a kvalifikovaný personál, který klientovi dokáže zprostředkovat vizi wellness a přiblížit mu jeho pozitivní dopady. Faktory na straně jednotlivce zase vychází z jeho osobnosti a jeho potřeb a motivací danou službu čerpat.

SOUČASNÝ STAV KVALITY SLUŽEB V ČR Z POHLEDU LEGISLATIVY

Jak bylo výše uvedeno, jedním z faktorů ovlivňující úroveň kvality poskytovaných služeb, je legislativa. Stávající legislativa České republiky se kvalitou zabývá obecně a lze také nalézt zvláštní požadavky s ohledem na wellness služby. Základní požadavky na kvalitu služeb a poskytovatele služeb je možné nalézt v obchodním zákoníku, občanském zákoníku, zákonu na ochranu spotřebitele a v živnostenském zákoně. Základní povinností prodávajícího je „poskytovat služby v předepsané nebo schválené jakosti“ (§ 3 zákona č. 634/1992 Sb.). Tyto předpisy stanovují i další povinnosti prodávajícího (poskytovatele služby), ať už se jedná

o zákaz užívat při nabízení služby nekalé praktiky, informovat spotřebitele o charakteru nabízeného plnění, nést odpovědnost za vady a poskytovat záruku za poskytované služby apod. či stanovují podmínky provozování živnosti. Se sektorem wellness souvisí jak živnosti řemeslné (např. kosmetické služby), tak živnosti ohlašovací vázané (např. masérské, rekondiční a regenerační služby) či živnosti ohlašovací volné (provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti).

Vzhledem k charakteru wellness služeb jsou specifické požadavky kladeny zejména na jejich bezpečnost, ochranu veřejného zdraví a dodržování hygienických zásad. Hlavní význam má v tomto případě zákon o ochraně veřejného zdraví a prováděcí vyhlášky. Kvalifikaci a odbornost pracovníků wellness zařízení (masérů, terapeutů) upravuje zákon o nelékařských zdravotnických povoláních (zákon č. 96/2004 Sb.).

SOUVISEJÍCÍ NORMY, INSTITUCIONÁLNÍ A FINANČNÍ ZABEZPEČENÍ SYSTÉMU KVALITY V ČR

Kromě povinných požadavků existují pro organizace i dobrovolná kritéria kvality. Jedná se o normy a standardy. Systém řízení kvality je popsán v normách ISO řady 9000 a 10000. Pokud organizace usiluje o minimalizování všech rušivých vlivů své činnosti na životní prostředí, může se řídit podle norem ISO řady 14000. Jedná se však o normy obecné určené pro každý typ podniku nebo organizace. Speciální normy či standardy (v případě České republiky) pro sektor wellness však dosud nebyly publikovány. Mezinárodní organizace ISO nicméně o této aktivitě uvažuje a minimálně norma pro oblast medical spa (ISO/CD 28621 Medical Spa – Service provision requirements) je před procesem schvalování.

Analýza současného stavu kvality v sektoru wellness v České republice se neobejde bez zhodnocení stávajícího institucionálního zabezpečení v oblasti kvality služeb. Svojí činností může řada institucí ovlivňovat kvalitu služeb, ať na celostátní úrovni nebo na úrovni regionů. Jako hlavní organizace se vztahem ke kvalitě byly identifikovány Parlament ČR, ústřední orgány státní správy, zejm. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR a Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, jež mají zejména vliv na legislativní úpravu požadavků na kvalitu a poskytovatele služeb. Dále se jedná o soustavu dozorových orgánů (ČOI, orgány ochrany

veřejného zdraví atd.), které sledují dodržování zákonných povinností. Různá sdružení zainteresovaných subjektů, jako Rada kvality, spotřebitelská sdružení či profesní asociace, mohou rovněž působit na kultivaci podnikatelského prostředí a ochranu spotřebitele. Na místní úrovni mají svůj význam krajská a místní zastupitelstva a organizace cestovního ruchu, které samy mohou vytvářet kvalitní produkty cestovního ruchu.

V neposlední řadě je nutné zamyslet se nad stávajícím způsobem systému kvality služeb. V zásadě lze rozdělit finanční zdroje na veřejné a soukromé. Veřejnými zdroji mohou být prostředky státního rozpočtu, fondy a programy EU, veřejné finance obcí a krajů či rozpočty příspěvkových organizací. Asi větší podíl investic do kvality však pochází ze soukromého sektoru, s čímž také počítá návrh nového národního systému kvality služeb. Nejčastěji se jedná o investice podnikatelů do infrastruktury a vzdělávání svých zaměstnanců.

STAV KVALITY SLUŽEB V SEKTORU WELLNESS V ZAHRANIČÍ

Mnohem náročnější úkol byl však zhodnotit stav kvality služeb v sektoru wellness v zahraničí. Řešitelský tým se snažil analyzovat tuto problematiku v deseti zemích Evropské unie a dvou zemích mimo unii. V každé zemi bylo nutné zjistit základní atributy a fungování systému kvality služeb wellness, související platnou legislativu a relevantní normy a standardy. Zkoumány rovněž byly hlavní cílové skupiny zapojené do systému kvality, institucionální zabezpečení systému kvality služeb wellness a způsoby financování tohoto systému. Jako poslední byly analyzovány marketingové a motivační nástroje systému kvality služeb v jednotlivých zemích.

Z výstupů této analýzy lze shrnout těchto několik poznatků pro sektor wellness:

- 1) Zájem o sektor wellness a úpravu kvalitativních standardů se v Evropě zvyšuje, jedná se však ve většině případů o iniciativy v horizontu několika málo posledních let. Česká republika proto v této snaze příliš nezaostává.
- 2) Existuje několik přístupů deklarování a zajištění kvality v sektoru wellness. V některých zemích existují speciální značky kvality pro wellness sektor, které mají sloužit zejména pro marketingové účely (např. Dánsko), nejedná se tedy o systémový přístup k řízení kvality. Naopak v jiných zemích je wellness sektor zahrnut do národních systémů kvality služeb cestovního ruchu (např. Švýcarsko). Důraz je přitom kladen na řízení kvality v organizaci v souladu s principy norem ISO řady 9000 nebo modelu EFQM. Některé země se zase vydaly cestou kategorizace wellness služeb (např. Irsko) a vytvořením standardů pro jednotlivé kategorie.
- 3) Většina vytvořených standardů kvality služeb wellness v sobě zahrnuje jak technické požadavky na wellness zařízení (*hard* faktory), tak na *soft* faktory týkající se řízení podniku, lidského faktoru (odbornost personálu, vzdělávání zaměstnanců) či nabídky služeb.
- 4) Z příkladu Švýcarska lze uvažovat o značce kvality nejen pro jednotlivé podniky, ale také pro celé wellness destinace.

Řešitelský tým se ve své analýze zaměřil na způsob zajištění kvality ve wellness sektoru v Dánsku, Estonsku, Francii, Irsku, Maďarsku, Německu, Nizozemsku, Rakousku, Řecku, Slovensku, Švýcarsku a v Indii.

Vyjdeme-li z výše uvedeného shrnutí, **značku kvality pro wellness služby**, případně standardy, zavedly tyto země:

- Dánsko (Wellness Denmark), Německo – celkem 8 značek jak na národní úrovni (Der Deutsche Wellness Zertifikat aj.), tak na úrovni některých spolkových zemí (např. Ich Zeit, Wellness Stars), Rakousko (Best Health Austria, Alpine Wellness), Indie (akreditační programy pro wellness centra a zařízení typu AYUSH), Švýcarsko (Wellness Destination);

Národní systém kvality služeb cestovního ruchu (někde ovšem bez wellness sektoru) funguje v těchto zemích:

- Francie (Qualité Tourisme), Maďarsko (Magyar Turizmus Minősegi Díj), Německo (Service Qualität Deutschland), Švýcarsko (Quality. Our Passion);

Kategorizace wellness zařízení vytvořily:

- Estonsko, Irsko, Slovensko pouze wellness hotel.

Některé země zatím wellness sektor **nijak neupravují**, i když o tom uvažují:

- Francie, Maďarsko, Nizozemsko, Řecko.

MOŽNOSTI ZAVEDENÍ SYSTÉMU KVALITY V SEKTORU WELLNESS V ČESKÉ REPUBLICE

Při zvažování možnosti zavedení systému kvality v sektoru wellness řešitelský tým vycházel ze stávajících možností v České republice a ze zkušeností zjištěných v ostatních zemích. Není asi účelné, ani efektivní, aby byl vytvářen zcela nový model fungování systému kvality služeb, ale měl by vycházet ze současných možností a využít „nejlepší praxe“.

Základní atributy systému kvality

- Soulad se systémy řízení kvality podle norem ISO 9000 a modelu EFQM, protože se jedná o osvědčené a na světě asi nejúspěšnější modely v této oblasti.
- Povinnost nebo dobrovolnost systému? Dobrovolná certifikace je něco navíc, určená pro exkluzivní poskytovatele služeb, založená na soutěživosti podniků, což při povinné certifikaci ztrácí na významu.
- Institucionální zabezpečení by mělo využít stávající struktury.
- Navržení standardu kvality služeb.
- Unifikovaný proces certifikace a auditování certifikovaných subjektů.

Legislativní změny spojené se zavedením systému kvality

Vznik nového systému kvality by se legislativně odrazil ve větší míře spíše u povinné certifikace. Při dobrovolné certifikaci se předpokládá minimální zásah do legislativy. Upravit by šlo institucionální zabezpečení systému, jeho financování, udělování akreditací či kvalifikace auditorů. Vhodným základem by byl zákon č. 159/1999 Sb., o některých

podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, který je po poslední novele v tomto směru velice flexibilní. Uvažovat lze i o novém zákonu cestovního ruchu.

Hlavní cílové skupiny vytvářeného systému kvality

Z nového systému kvality služeb by měly těžit především dvě strany – podnikatel a spotřebitel. Oba subjekty jsou do systému aktivně zapojeny, při tvorbě standardů a jako zpětná vazba, a oběma plynou výhody. Možnou třetí skupinou jsou profesní svazy, které podporují své členy v certifikaci a poskytují jim poradenství a školení s tím spojené.

Institucionální zabezpečení systému kvality služeb

Navržené institucionální zabezpečení systému kvality služeb respektuje stávající uspořádání a zkušenosti z ostatních zemí, kde podobné systémy již fungují.

- Na národní úrovni orgán zodpovědný za oblast cestovního ruchu (ministerstvo) působí jako garant a koordinátor systému. Může je podporovat i finančně a personálně.
- Za propagaci a marketingové aktivity související se systémem je zodpovědná národní organizace cestovního ruchu, která navíc podporuje certifikovaná zařízení prostřednictvím speciálního internetového portálu nebo jim umožňuje prezentaci na mezinárodních výstavách a veletrzích.
- Vytváření standardů, stanovování kritérií a postupu certifikace je činností expertní platformy složené ze zástupců zainteresovaných stran (veřejná správa, podnikatelé, spotřebitelé, experti na kvalitu a řízení kvality). Může být přeměněna ve zvláštní instituci (Institut kvality cestovního ruchu).
- Certifikace a audit provádí nezávislý, akreditovaný subjekt prostřednictvím certifikovaných, pro tento účel zvláště vyškolených auditorů.

Institut kvality cestovního ruchu

Chod a fungování systému může mít na starosti pro tento účel vytvořená organizace (Institut kvality cestovního ruchu). Jedná se o nezávislou a neziskovou organizaci vytvořenou Ministerstvem pro místní rozvoj ČR jako obecně prospěšnou společnost.

Smyslem institutu bude plnění hlavních pěti úkolů:

- normalizace (vytváření standardů pro jednotlivé sektory cestovního ruchu),

- certifikace,
- propagace systému,
- školení podniků, auditorů atd.,
- aktualizace stávajících standardů.

Financování systému kvality služeb

Financování systému bude postaveno zejména na soukromých zdrojích certifikovaných subjektů. Audity a certifikace budou probíhat za poplatek. Je možné tyto poplatky odstupňovat podle různých kritérií (velikost podniku, obrat, počet zaměstnanců atd.), aby bylo zapojení se do systému dostupné pro všechny typy podniků. Podnikatelé se budou také finančně podílet na souvisejících marketingových aktivitách a propagaci, ať už vlastních nebo na národní úrovni.

Je však pravděpodobné, že alespoň na začátku fungování (zavádění) systému bude potřeba finanční podpory z veřejných zdrojů. Jako motivační nástroj může sloužit i finanční podpora zařízení při jejich první certifikaci.

Marketingové a motivační nástroje nového systému kvality služeb

Nasazení marketingových a motivačních nástrojů na podporu systému kvality by mělo být nejintenzivnější při jeho zavádění. Je nutné podnikatele a spotřebitele seznámit s novým systémem a překonat jejich pravděpodobnou nedůvěru. Při cílení na zákazníky je třeba myslet i na zahraniční návštěvníky České republiky a zprostředkovat informace o systému i jim, nejlépe prostřednictvím speciálních internetových stránek v různých jazykových mutacích.

Motivací, aby se podnikatelé do systému zapojili, mohou být:

- zvýhodněná cena za certifikaci a možnost finanční podpory ze strany státu,
- zřízení specializované databáze a rezervačního systému pro certifikovaná zařízení,
- školení a vzdělávání podnikatelů a jejich zaměstnanců,
- zdůraznění přínosů pro podnikatele (větší efektivita, spokojenost zákazníků).

Rizika spojená se zavedením nového systému kvality

Při zavádění systému kvality je ovšem nutné počítat i s riziky, jež se mohou objevit na straně podnikatelů, spotřebitelů i veřejného sektoru. Analýza vymezila následujících pět rizik s většinou vysokou mírou pravděpodobnosti výskytu:

- nedůvěra k systému a značce kvality,
- neefektivní marketingové aktivity,
- nedostatečná koordinace zainteresovaných subjektů,
- potíže s financováním systému kvality,
- příliš dlouhá implementace systému.

Eliminovat tato rizika lze zvolením vhodných marketingových nástrojů cílených jak na spotřebitele, tak na podnikatele, zapojit do jejich tvorby soukromý sektor, jasně definovat kompetence a odpovědnosti za aktivity a stanovit harmonogram akcí spojených se zaváděním systému.

NÁVRH STANDARDU KVALITY SLUŽEB PRO SEKTOR WELLNESS

Řešitelský tým navrhuje takový standard, aby byla umožněna minimálně dvoustupňová certifikace – základní a pro excelentní podniky. Standard by měl obecnou část společnou pro všechny sektory zahrnuté do systému kvality a specifickou část pro jednotlivé sektory. To umožňuje vysokou flexibilitu systému v zapojení nových sektorů cestovního ruchu.

Obecný standard by se týkal řízení kvality v podniku a vycházel by z principů obsažených v normách ISO řady 9000 či modelu EFQM. Cílem stupně pro excelentní podniky by bylo plné zavedení těchto modelů řízení kvality v organizaci.

Specifický standard by stanovoval kritéria na jednotlivé sektory cestovního ruchu, v tomto případě na wellness sektor. Vzhledem k tomu, že pro tento sektor v České republice dosud standardy vytvořeny nebyly, je nutné je navrhnout. Vhodné je přitom uvažovat i o kategorizaci wellness zařízení. Požadavky standardu by pak byly modifikovány podle typu zařízení. Specifický standard by se měl zaměřit jak na hmotné faktory wellness zařízení (technické aspekty), tak na měkké faktory související s personálem, vztahu k zákazníkovi a

poskytovanými službami. Jako moderní zařízení by mělo deklarovat i svůj kladný vztah k životnímu prostředí.

Základní atributy nového standardu kvality služeb pro sektor wellness

■ Definovaná kritéria

Kritéria se týkají jak obecného závazku řízení kvality v podniku, tak reflektují specifické požadavky na wellness služby zaměřené na hmotné a nehmotné faktory poskytovaných služeb.

■ Povinná a dobrovolná kritéria

Počet kritérií je odvozen od typu zařízení. Existují kritéria povinná a dobrovolná, každému kritériu odpovídá určitý počet bodů.

■ Stanovená bodová hranice

Zařízení musí získat stanovený počet bodů, aby získalo certifikát kvality.

■ Existuje více stupňů certifikátu

Aby certifikace byla umožněna širokému počtu podniků, lze udělovat několik typů certifikátu, např. standardní a excelentní, pro jejichž získání zařízení musí splňovat jiný počet kritérií (dosáhnout jiného počtu bodů).

■ Pravidelná aktualizace (revize) kritérií

Požadavky na wellness zařízení jsou pravidelně revidovány s ohledem na jejich efektivnost (splnitelnost) a změny na trhu a v potřebách zákazníků.

■ Značka kvality

Značka kvality sděluje zákazníkovi, že organizace splnila stanovená kritéria. Může mít několik verzí podle úrovně splnění kritérií (Q pro standardní zařízení a Q pro excelentní zařízení). Uděluje se na tři roky.