

П. Аттл, д-р филос. наук¹,
г. Прага, Чешская Республика

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В СПА-ИНДУСТРИИ

Чешская спа² – индустрия на сегодняшний день ищет новые пути для своего дальнейшего развития. Положение курортной отрасли в пределах всей системы медицинского обслуживания меняется, поскольку растут и внутренняя, и международная конкуренция. Новые рыночные условия вынуждают курорты искать новые конкурентные преимущества. Один из самых существенных инструментов конкурентоспособного роста – внедрение систем управления качеством. Курортная индустрия наиболее подходит к внедрению таких систем. Однако, способны ли курортные учреждения оценить преимущества существующих систем управления качеством? Ни одно полное исследование по этой теме не было проведено до сих пор. Эта статья должна, по нашему мнению, положить начало изучению проблемы оценки преимуществ использования систем управления качеством на курортах.

Ключевые слова: международная организация по стандартизации, качество, управление качеством, измерение качества, управление курортом.

Введение

Качество – общепринятая характеристика товара либо услуги. Важность самого понятия качества растет с увеличением конкуренции на рынке. Проблемы качества, прежде всего, важны в промышленном производстве, в процессе развития услуг, растет их значение в экономике развитых стран, которые особое внимание уделяют внедрению систем оценки качества, также и в курортной индустрии. Чешская Республика здесь несколько отстала по сравнению с наиболее развитыми странами. Это стало ясным в процессе внедрения систем управления качеством, основанных на нормах Международной организации по стандартизации.

Курортная индустрия в Чешской Республике стала традиционной состав-

ляющей медицинского обслуживания и занимает важное место среди самых востребованных отраслей туризма. Социальные и политические изменения, с одной стороны, отражены в государственном подходе к курортной индустрии, с другой стороны, силы внутренней и иностранной конкуренции заставляет курорты искать новые способы повышения их конкурентоспособности. Рост качества услуг является одним из фундаментальных элементов, которые увеличивают конкурентные преимущества.

Необходимость роста качества приводит к внедрению ряда систем, которые могли бы поддержать рост качества услуг на должном уровне. Эти системы имеют иногда обязательную силу, основанную на нормах законодательства (законы, инструкции), однако они зачастую могут быть внедрены как дополнительные. Самые известные системы измерения качества базируются на нормах Международной организации по стандартизации.

¹ Аттл Павел (Attil Pavel) – доктор философских наук, глава отдела туристической индустрии Института управления гостиничным бизнесом в Праге, Ltd; e-mail: Kaspar@vse.cz.

² SPA (англ.) – 1) курорт – минеральные воды; 2) минеральный источник.

Насущные проблемы курортной индустрии в Чехии

Эксперты курортной индустрии Чехии спорят по ряду проблем много лет. Очевидно, что наиболее злободневной проблемой является текущий подход государства к курортной индустрии как одному из столпов медицинского обслуживания в Чешской Республике. Роль курортной индустрии легализована в ряде норм, некоторые из которых, однако, являются устаревшими, и мы можем предположить, что их корректировка неизбежна. Главным образом это касается закона № 20/1966 в части об обеспечении условия здоровья людей и новых юридических норм, имеющих дело непосредственно с курортной отраслью. Частичное или полное исключение курортной индустрии из списка услуг здравоохранения, финансируемых из общественных ресурсов, стало бы причиной либо ликвидации учреждений, либо, по крайней мере, привело бы к большим проблемам.

Давление страховых компаний в области здравоохранения на регулирование минимальных выплат и на снижение общего уровня стоимости санаторно-курортного лечения привело к тому, что лечебные курорты увеличили платежеспособный сегмент клиентов, как из числа местного населения, так и из числа иностранцев.

Так, если в 2002 г. комплексное и спонсируемое санаторно-курортное лечение (48,5 % пациентов) было на том же уровне, что и самооплачиваемое (51,4 %), то уже пять лет спустя ситуация изменилась. Наибольшее число посетителей курортов составили самоплательщики (67,6 %), в том числе 40,1 % иностранцев и 27,5 % граждан Чешской Республики. Данные о количестве посетителей не единственное тому подтверждение, столь же важной является статистика о количестве проведенных на курорте дней. Таким образом, очевидно, что значение платежеспособных клиентов для современного развития санаторно-курортного лечения Чехии неизменно возрастает.

Таблица 1

Посещение курортов Чехии (только взрослые посетители), чел.

| Год | Комплексное спонсируемое лечение | Самооплачиваемое лечение | Самоплательщики-граждане Чехии | Самоплательщики-иностранцы | Всего | Сопровождение, оплачиваемое страховыми компаниями | Итого |
|---------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------------|----------------------------|---------|---|---------|
| 2002 | 113 513 | 21 869 | 35 618 | 108 089 | 279 089 | 542 | 279 631 |
| 2007 | 92 605 | 15 708 | 91 896 | 133 761 | 333 970 | 401 | 334 371 |
| Изменение 2002/2007 | - 20 908 | - 5 292 | 56 278 | 25 672 | 54 881 | - 141 | 54 740 |

Источник: Институт медицинской информации и статистики, 2002, 2007. Составлено автором.

Существует также проблема, тесно связанная с предыдущей тенденцией к увеличению числа посетителей, которая обсуждается экспертами, это сосуществование классического санаторно-курортного лечения и туризма в рамках здорового образа жизни. Последние изменения свидетельствуют о том, что параллельное существование этих двух форм туризма возможно без нанесения вреда или снижения значения одного из видов.

Менее обсуждаемый вопрос об увеличении конкуренции между курортами существует уже давно. Прослеживается рост количества курортов Чешской Республики наравне с увеличением масштабов и сфер деятельности существующих курортов. Кроме того, угроза конкуренции исходит от всех соседних стран (Германии, Польши, Австрии, Словакии), а также и от других стран центральной Европы (преимущественно от Венгрии и Словении).

За исключением рассмотренных проблем ежегодно возникают и иные затруднения в сфере санаторно-курортного лечения. Некоторые из них являются разовыми, влияние же других имеет системный характер. Типичным примером первой группы факторов влияния является наводнение 2002 г. и, как следствие, снижение количества иностранных посетителей. Каковы же причины данного негативного воздействия? Одной из первых можно назвать усиление позиции чешской кроны по отношению к Евро и доллару США, так как обе эти валюты представляют важнейшие источники доходов для большинства курортов. Результатом этого явилось значительное снижение уровня привлекательности чешских курортов для иностранцев.

Другим фактором негативного влияния является плата за пребывание на курорте в размере 60 крон в день (она взимается также другими оздоровитель-

ными учреждениями). В этой связи некоторые социальные группы населения ограничены в возможностях пребывания на курортах. Данная проблема затрагивает в первую очередь тех, кто сопровождает детей на лечение. В случае, если необходимый срок пребывания на курорте составляет 4 недели, плата достигнет суммы 3 360 крон, что делает выплаты страховых компаний недостаточными и переносит обязанность оплаты на самих посетителей.

Большинство выше упомянутых факторов не могут регулироваться спа-курортами, или на них можно повлиять только частично. Одним из важных способов достижения высокой конкурентной позиции – *это повышение качества обслуживания*. Можем ли мы осознать действительное значение этого выражения? Позвольте нам классифицировать два важных термина, которые мы будем использовать далее по тексту – что такое качество и что такое конкурентное преимущество.

Наряду с ростом спроса на санаторно-курортное лечение с полной личной оплатой существует параллельная проблема предоставления полного спектра услуг. И эта проблема связана не только со спа-процедурами и лечением, но и с обеспечением жилья и питания, предложением по проведению культурных, социальных, спортивных и развлекательных мероприятий. С увеличением количества посетителей минеральных источников растут и конкурентные возможности. Чешские минеральные источники должны конкурировать не только на внутреннем рынке, но и на внешнем рынке, который успешно развивается.

Очевидно, что такая ситуация повышает условия для интенсивных поисков новых путей конкуренции. Все усилия направлены на развитие рынка и инструментов с частичным развитием индивидуальных спа-курортов и спа-

учреждений в соответствии с развитием туризма в индивидуальных регионах. Некоторые представители власти осознают значимость спа-индустрии, результатом чего является поддержка спа-индустрии. Такая политика поддерживается, например, Министерством внутреннего развития, которое ответственно за направление спа-индустрии как части туризма в целом.

Результатом значимости спа-туризма является подписание стратегического документа «Программа развития туризма в Чехии 2008-2013». Однако ситуация на местном уровне различается. В некоторых регионах спа-индустрия развивается в гармонии с муниципальной и общественной политикой, например, в регионах Требон или Кластерек над Ори. В других регионах спа-учреждения и муниципальная власть не могут придти к пониманию и сотрудничеству.

Позвольте нам вернуться к термину «конкурентоспособность». Ряд авторов определяют этот термин по-разному. Sichovsky, например определяет конкурентоспособность как позитивное свойство конкурента и его конечную реакцию во взаимодействии с конкурентами в конкурентной среде. Наиболее распространенное определение конкурентоспособности дал Портер. Он утверждает, что конкурентное преимущество основывается на ценности, которую компания способна создать для своих клиентов (покупателей). Согласно Портеру, к значимым факторам, влияющим на конкурентоспособность компании, относятся привлекательность индустрии равно как и положение компании в данной индустрии.

Отсюда следует вопрос: какие существуют ключевые факторы конкурентного роста (развития/повышения конкурентных преимуществ)? Danis ссылается на следующие свойства:

- качество;

- скорость;
- удовлетворение требований покупателей;
- образ товара;
- послепродажное обслуживание.

Качество как инструмент конкурентного роста анализируется разными авторами. Отсюда следует вывод – если чешские минеральные источники найдут новые пути повышения конкурентных преимуществ, они должны одновременно повышать качество оказываемых ими услуг. Качество туристических услуг, управления отелями и качество курортной отрасли – регулярно обсуждаемые вопросы, о которых систематически пишут. Необходимость качественного предоставления туристических услуг упоминается во множестве важных документов, касающихся развития туристической и курортной отраслей.

Вновь вспомним о документе «Стратегия развития туристической отрасли в Чешской Республике с 2008 по 2013 гг.», возьмем п. 2.3 «Развитие услуг, предоставляемых в туристической отрасли», которая касается этих вопросов. В нем говорится о том, что «важнейший этап разработки программ качества является внедрение систем качества в соответствии со стандартами ИСО 9000 (управление качеством), ИСО 14000 (экологический контроль) и ИСО 22000 (менеджмент в области безопасности продовольствия). Внедрение данной сертификации нацелено на приобретение конкурентных преимуществ в процессе привлечения новых клиентов и удержания текущих, исследование приемлемости и эффективности уже внедренных систем управления качеством, утверждение обязательств компании, касающихся требований законодательства, и постоянное улучшение позиции на рынке». Неотъемлемой частью этого приоритета помимо остальных является последовательное внедрение «Нацио-

нальной программы качества туристической отрасли в Чешской Республике».

Интерпретация термина «качество» кажется очевидной, и необходимости толковать его каким-либо особым способом нет. Тем не менее мы уделим некоторое внимание этому термину. Несмотря на то, что все мы знаем, что под собой подразумевает понятие «качества», мы не всегда можем выразить и определить этот термин. В самом общем значении качество определяется как «совокупность свойств и типичных признаков продукта или услуги, обуславливающих способность удовлетворять заданные потребности» (определение Котлера).

На практике, определяя термин «качество», мы часто основываем наше утверждение на дефиниции ČSN EN ISO 9000:2001, которая гласит: «качество- это степень выполнения требований при помощи совокупности присущих свойств» (Ненадал, Носкьевичова, Петрикова, Плюра, Тосеновский). Если мы обратим внимание на термин «требования», то в данном случае в первую очередь подразумеваются требования покупателей. Следующая многочисленная по составу группа сформирована требованиями, основанными на правовом регулировании, нормах и надлежащих правовых уведомлениях, которые физически реализуются в продукте, или предоставляемых услугах, которые могут быть так же представлены в виде продукта.

Помимо понятия качества, нам необходимо дать определение еще одному термину – управление качеством. Матейдес определяет управление качеством как «все управленческие операции, определяющие политику при управлении качеством, цели и обязанности, которые реализовываются и исполняются в рамках системы качества посредством планирования уровня качества, управление качеством, устойчивости программ качества и его усовершенствования».

Существует также другой вопрос: отличается ли качество предоставляемых услуг от общего понятия качества? Михайлова определяет этот тип качества как «степень оправдания ожиданий покупателя; гармония между ожидаемым и испытанным».

Проблему прежде всего представляет термин «ожидания» (т.е. совокупность всех требований). Качество услуг опосредовано рядом факторов, таких как:

- надежность – стабильное безошибочное исполнение;
- чувствительность – готовность, услужливость;
- квалификация – ноу-хау и навыки персонала;
- позиция – доступность и упрощенность контакта;
- связь – осведомленность гостей и почтение их требований и жалоб;
- достоверность – надежность, добросовестность, честность;
- безопасность – защита от опасности, риска и недостоверности;
- положительное отношение – знание и понимание нужд гостей.

Исходя из вышесказанного очевидно, что восприятие качества услуг связано с субъективными критериями, которые трудно измерить (отзывчивость, вежливость и так далее). Для того чтобы определить качество услуги, мы выделяем три его вида:

- физическое качество, которое заключается в осязаемых элементах предоставленной услуги;
- социальное качество – его составляющее связано с имиджем и репутацией;
- интерактивное качество – отражает взаимодействие персонала с клиентами.

Внедрение системы управления качеством в спа-индустрии Чехии

Давайте отойдем от теории и обратимся к вопросам внедрения системы

управления качеством в чешской спа-индустрии. Что же на самом деле ведет чешскую спа-индустрию к процессу совершенствования? Этому есть ряд причин.

1. Можно выделить практические мотивы. Мы можем сослаться, например, на существующих или потенциальных потребителей – в данном случае в зарубежных (немецких) страховых компаниях.
2. Существует объективная причина методов определения того, как поддерживать спрос на обычно существующие стандарты в спа-индустрии и соответствующие законодательные нормы. Поскольку спа-индустрия является частью системы здравоохранения, к ней относится масса аналогичных норм и правил.
3. Субъективные причины. Если конкурент внедрил определенную систему управления качеством, то внедрение аналогичной системы на вашем предприятии – это вопрос престижа.

Отметим, что не все причины, касающиеся внедрения системы управления качеством, рационально связаны. Как правило, существует определенная комбинация обозначенных выше причин, которая доминирует. Управление качеством в спа-индустрии основано, главным образом, на следующих общих системах и стандартах:

- ISO³ 9001 (управление качеством);
- ISO 14001 (окружающая среда);
- ISO 18001 (охрана здоровья на рабочем месте);
- ISO 2700 (информационная безопасность);

³ ISO – International Standardization Organization (англ.) – Международная организация по стандартизации.

- HACCP⁴ (гигиена в пищевой промышленности);
- TQM⁵ (всеобщее управление качеством);

Кроме обозначенных, используется ещё и отраслевые стандарты. Некоторые из них внутренние, например, такие как классификация отелей, некоторые носят международный характер. Сертификация ESPA (Европейская спассоциация) является одним из стандартов спа-индустрии.

Каким образом можно измерить качество?

Когда мы вводим термин «качество», появляется несколько вопросов. Первый из них таков: какие индикаторы могут помочь измерить качество? В то же время важный момент, к которому мы пришли в процессе определения преимуществ существующей системы управления качеством, – это мнение потребителя, так как в сфере услуг качество ориентировано на спрос. Существует две основные категории оценки. Первая из них связана с объективными критериями. Здесь применяется следующая последовательность:

- 1) наблюдение экспертов;
- 2) метод скрытого покупателя или мнимого покупателя;
- 3) тестирование товаров.

Второй тип оценки базируется на субъективных критериях, то есть на мнении покупателя. Данные критерии включают:

- 1) мульти-аттрибутивные методы. Эти методы позволяют выбрать оценку качества, ориентированную на отношение потребителя; мульти-аттрибутивные

⁴ HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point (англ.) – Анализ степени риска и критической точки контроля.

⁵ TQM – Total Quality Management (англ.) – общее управление качеством.

методы оценки ориентированы на компетенцию, достаток потребителя. Вероятно самый известный метод среди мульти-аттрибутивных – SERQUAL, основанный на модели GAP (типовой профиль доступа). Этот метод помогает нам сравнить разницу между ожидаемой и реальной работой организации. Качество оценивается в разрезе пяти составляющих:

- влияние покупателя на внешнюю среду (материальные ценности);
- надежность сервиса;
- быстрое реагирование на запросы покупателя;
- квалификация персонала (гарантия);
- понимание нужд покупателя.

2) метод «кнута и пряника». Данный метод исходит из знаний факторов, которые вызывают недовольство покупателей. Противоположностью данных факторов являются вознаграждения (поощрения) – те, которые вызывают положительные эмоции у покупателя;

3) метод оценки марки – это вариация дробного метода. Марка характеризует фиктивную ситуацию, с помощью которой можно описать специфические особенности;

4) дробный метод;

5) метод измерения желания платить. Потребитель сравнивает качества и свойства товара со своими финансовыми, временными, психологическими и физическими затратами, которые он вкладывает в покупку.

Мы выделяем две большие группы методов. *Первая группа* имеет дело с управленческими методами, которые зависят от объективных критериев: качественный аудит; анализ затрат на повышение качества; процесс постоянных (статистических) проверок.

Также существует группа методов, основанных на субъективных критериях:

- диаграмма причин и эффектов (Ishikaw диаграмма);
- бенчмаркетинг;
- структурирование функции качества (предпочтения покупателя трансформируются в операции компании).

Вторая группа методов, ориентированных на оценку качества сервиса, нацеленные на предложение – это оценочный процесс, ориентированный на персонал компании. Одни из известных методов:

- технологии, ориентированные на признаки;
- внутренняя оценка качества;
- усилия компании, предпринимаемые в области инноваций.

Из собственного опыта, а также из опыта работников различных организаций автору известно, что эти методы редко используются в частных спа-учреждениях. Метод мнимой покупки используется время от времени, когда организации исследуют вопросы, связанные со спросом. Методы проведения оценочных испытаний и внутрифирменной оценки качества используются для оценки аспектов, связанных с предложением. Существуют различные причины низкого интереса со стороны компаний. С одной стороны, внедрение методов означает дальнейшие затраты, с другой стороны, компания должна обладать или привлекать извне квалифицированных работников, которые знакомы с этими методами.

Заключительной, но не менее важной сферой интересов компании является оценка затрат на внедрение системы качества. Ряд компаний сомневаются в ценности некоторых систем управления качеством (главным образом, основанным на стандартах ISO), другие компании полностью от них отказываются. Фирмы, прошедшие сертификацию, выражают разный уровень удовлетворенности достигнутыми результатами. Для дальнейшего исследо-

вания стандарта ISO необходимо ответить на вопрос, в чем заключаются достоинства системы управления качеством, основанные на данных стандартах. Отметим следующие преимущества:

- систематизированный подход к управлению и усиление процесса управления;
- ориентация на потребителей и постоянный мониторинг их нужд и уровня удовлетворенности;
- систематическая оценка поставщиков и взаимного доверия в рамках маркетинговой цепочки;
- акцентирование внимания на повышении уровня квалификации сотрудников;
- внедрение статистических и аналитических методов внутреннего управления компанией.

Автор считает, что данные системы должны быть внедрены в следующие системы управления компанией:

во-первых, улучшение качества обслуживания потребителей и налаживание взаимных отношений с ними;

во-вторых, улучшение системы менеджмента определенной компании на всех уровнях;

в-третьих, улучшение качества работы сотрудников;

в-четвертых, улучшение имиджа и рыночной позиции компании.

Последовательность индивидуальных преимуществ взаимосвязана со степенью их важности. Однако большое количество компаний систематизирует последовательность в обратном порядке. Многие компании озабочены внешним имиджем компании на рынке, восприятием потребителей и прежде всего сертифицированы конкуренты или нет. Еще одно преимущество системы менеджмента – это улучшение качества труда сотрудников (включая внедрение более эффективной системы оценки качества труда). К сожалению, качество предоставляемых услуг и методы коммуникации идут на последних местах.

Был проведен опрос среди 34 английских отелей. Данные опроса представлены в табл. 2.

Учреждения туристического сервиса, включая спа-организации, как правило, не знают ответов на вышеуказанные вопросы или просто не могут их понять. Ответ на вопрос «В чем состоит эффект и значи-

Таблица 2

Сравнение полезности сертификации ISO

| Вид полезности | Количество утвердительных ответов |
|--|-----------------------------------|
| Операционная полезность: - влияние на операционную деятельность; - снижение стоимости операций. | 30 25 |
| Маркетинговая полезность: - влияние на уровень удовлетворенности потребителей; - влияние на доминирование в конкурентной борьбе; - приобретение положительного имиджа на территории страны. | 18 19 8 |
| Полезность в области человеческих ресурсов: - вклад в большее участие сотрудников - уменьшает текучесть кадров | 18 4 |

мость внедрения систем качества в спа-организациях?» касается не только самих организаций, но гораздо более широкой аудитории. Институты и колледжи, преподающие гостиничное дело, также должны участвовать в подобных исследованиях. Институт управления гостиничным бизнесом в Праге 8 точно присоединится к тем колледжам, что уже участвуют в подобных исследованиях.

Заключение

Чешская спа-индустрия – это очень специфический набор услуг, сочетающий в себе медицинские и туристические услуги. Возрастающий коммерческий характер этих услуг заставляет спа-организации искать новые пути укрепления конкурентоспособности на туристическом рынке. Без сомнения, усиление конкурентности качества оказанных услуг является одним из основных инструментов на пути к этому.