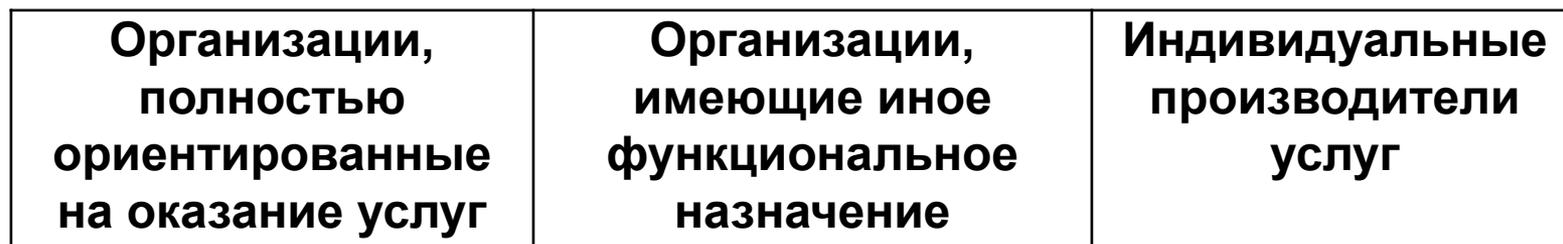


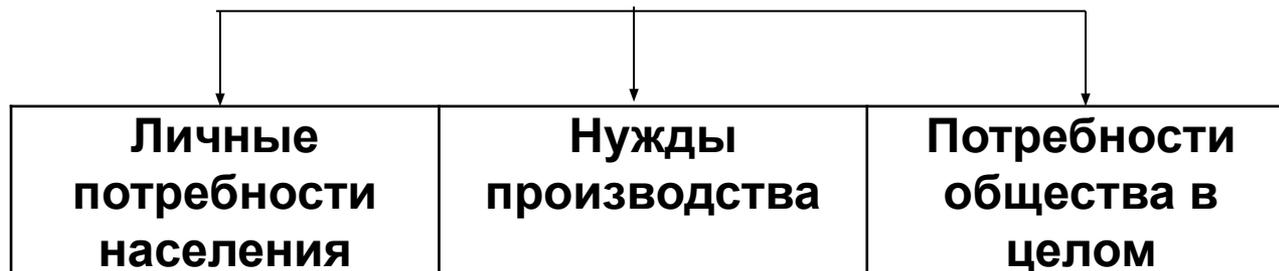
## Литература

- Гордин В.Э., Сущинская М.Д. Менеджмент в сфере услуг: Учебник. – Спб.: Изд.дом «Бизнес-пресса», 2007.
- Горовиц Ж. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя. – М.: Дело и Сервис, 2007.
- Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия, 4-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.
- Сфера услуг: менеджмент: учебное пособие. – М: КНОРУС, 2008.
- Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002.
- Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. – М. :Альпина Бизнес Букс, 2008

## Объекты и субъекты сферы услуг



**удовлетворяют**



## Функции сферы услуг

Вид	ФУНКЦИИ	ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ
Экономически	1. <i>Обслуживание процесса производства как материальных, так и нематериальных благ (услуг)</i>	Предоставление услуг предприятиям
	2. <i>Воспроизводство рабочей силы</i>	Предоставление услуг населению
	3. <i>Создание дополнительных материальных благ</i>	Производство на заказ или восстановления утраченных потребительских свойств товаров
Социальные	1. <i>Удовлетворение потребностей населения, попавшего под действие разнообразных социальных рисков</i>	Предоставление услуг населению
	2. <i>Снижение затрат и улучшение условий труда в домашних хозяйствах</i>	Предоставление услуг населению
	3. <i>Организация использования свободного времени</i>	Предоставление услуг населению
	4. <i>Обеспечение общественной безопасности и нормального функционирования государства, охрана общественного порядка</i>	Предоставление услуг общественными и государственными институтами

# Дифференциация секторов социальной сферы

- целевая ориентация деятельности
- порядок распределения дохода
- возможности диверсификации деятельности
- методы государственного регулирования

## Система предоставления услуг



**Контактная зона – комплекс факторов, физического (место предоставления услуг), психологического (коммуникативный процесс участников) и профессионального (опыт и знания представителя сферы услуг) характеров.**

## Свойства услуг как товара «Пять Н»



# Проблемные области менеджмента, связанные со свойствами услуг

**Неосвязаемость**

**Неопределённость результата на допродажной стадии предоставления услуги**

**Негативные последствия**

**Отказ от приобретения  
(или отложенный спрос  
до получения необходимой информации)**

# Проблемные области менеджмента, связанные со свойствами услуг

## Неразрывность производства и потребления

Участие потребителя в процессе производства

Стационарность потребления услуг, их привязанность к производителю

Контакт потребителя с материально-вещественными и технологическими элементами процесса производства, с персоналом и другими потребителями

Социально-психологические и временные издержки потребителя, снижающие восприятие качества услуги

# Проблемные области менеджмента, связанные со свойствами услуг

**Непостоянство качества**

**Личное взаимодействие персонала  
и потребителей**

**Зависимость качества услуги не только от  
квалификации персонала, но и от физического  
и психологического состояния работников  
и потребителей, индивидуальных  
запросов потребителей**

**Проблемы стандартизации услуг**

# Проблемные области менеджмента, связанные со свойствами услуг

**Несохраняемость**

**Невозможность формирования и хранения запасов**

**Издержки, связанные с реакцией на изменение временной и территориальной конъюнктуры спроса**

**Издержками содержания недействующих мощностей в периоды спада спроса**

**Предпосылки образования упущенной выгоды в периоды подъема спроса**

# Основные положения менеджмента организаций сферы услуг

Контакт между производителем и потребителем услуги	
Проблемы, связанные с видимой частью сервисной системы	Проблемы, связанные с личным присутствием потребителей
<ul style="list-style-type: none"> <li>- работники должны владеть хорошими навыками общения с потребителями;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- месторасположение предприятия по оказанию услуг в основном определяется месторасположением потребителей, а не какими-либо другими факторами;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение и измерение качества услуг затруднено;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- производственные мощности обычно рассчитываются по «пиковому» спросу со стороны потребителей, а не по среднему уровню спроса;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективность работы служащих с трудом поддается измерению, поскольку низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса со стороны потребителей, а не плохой работой служащего;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- календарное планирование работ зависит в основном от потребителей;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- крупные предприятия для сферы услуг нетипичны (исключение составляют авиакомпании, банки);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- существуют ограничения на сокращение затрат и повышение требований к материально-вещному окружению процесса предоставления услуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потребности и желания потребителей обычно идут впереди соображений эффективности;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- маркетинг и производство в сфере услуг иногда трудно разделить.</li> </ul>

# Выводы

1. **Продаются и покупаются услуги как симбиоз результата и процесса** ее предоставления
  - Оценка качества услуги потребителем происходит как на основании результата (техническое качество) , так и на основании процесса предоставления услуги (функциональное качество).
  - Контроль над процессом предоставления услуги есть функция управления параметрами контактной зоны и соответствующих активов организации
    - физического окружения в месте предоставления услуг (материальные свидетельства качества);
    - психологических аспектов взаимодействия участников процесса,
    - профессиональной компетенции и мотивированности производителя услуг.
  - Сегодня вопросы обслуживания рассматриваются в том же аспекте, что и вопросы качества
  - Центральным проблемой менеджмента становится проектирование сервисной системы (Servuction-модель)

## Блок-схема сервисного плана



# Метод диаграммного проектирования

## СЕРВИСНЫЙ ПЛАН

Логические этапы		Действия потребителя	Действия сотрудника (решаемые задачи)
ОКАЗАНИЕ УСЛУГИ (Контактный персонал)	Взаимодействие сотрудников и клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прибытие в гостиницу</li> <li>Обращение на ресепшн</li> <li>Заселение</li> <li>Ужин</li> </ul>	
	Видимые ответные действия персонала		<ul style="list-style-type: none"> <li>Регистрация гостя</li> <li>Обслуживание в ресторане официантом</li> </ul>
ППРОИЗВОДСТВО УСЛУГИ	Внутренне взаимодействие сотрудников		<ul style="list-style-type: none"> <li>Доставка чемоданов в номер</li> <li>Приготовление блюда по заказу гостя</li> </ul>
	Поддерживающие процессы		<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка меню ресторана</li> <li>Уборка номера</li> </ul>

## Назначение сервисного плана

- Используется как для разработки новых услуг, так и для анализа и рационализации предлагаемых услуг.
  - Помогает в целом посмотреть на процесс предоставления услуги; вычленив отдельные операции, выявить их последовательность и согласованность.
- Выявляет наиболее опасные потенциальные (критические точки) или существующие точки сбоев (точки провала) при оказании услуг и разработать меры предотвращения или компенсации.
  - Применяется при планировании и оценке затрат времени на выполнение различных рабочих задач; регламентации характера взаимодействия сотрудников между собой и с клиентами.
- Способствует выявлению операций, которые целесообразно исключить, автоматизировать или передать на самообслуживание клиентам.

## Выводы (продолжение)

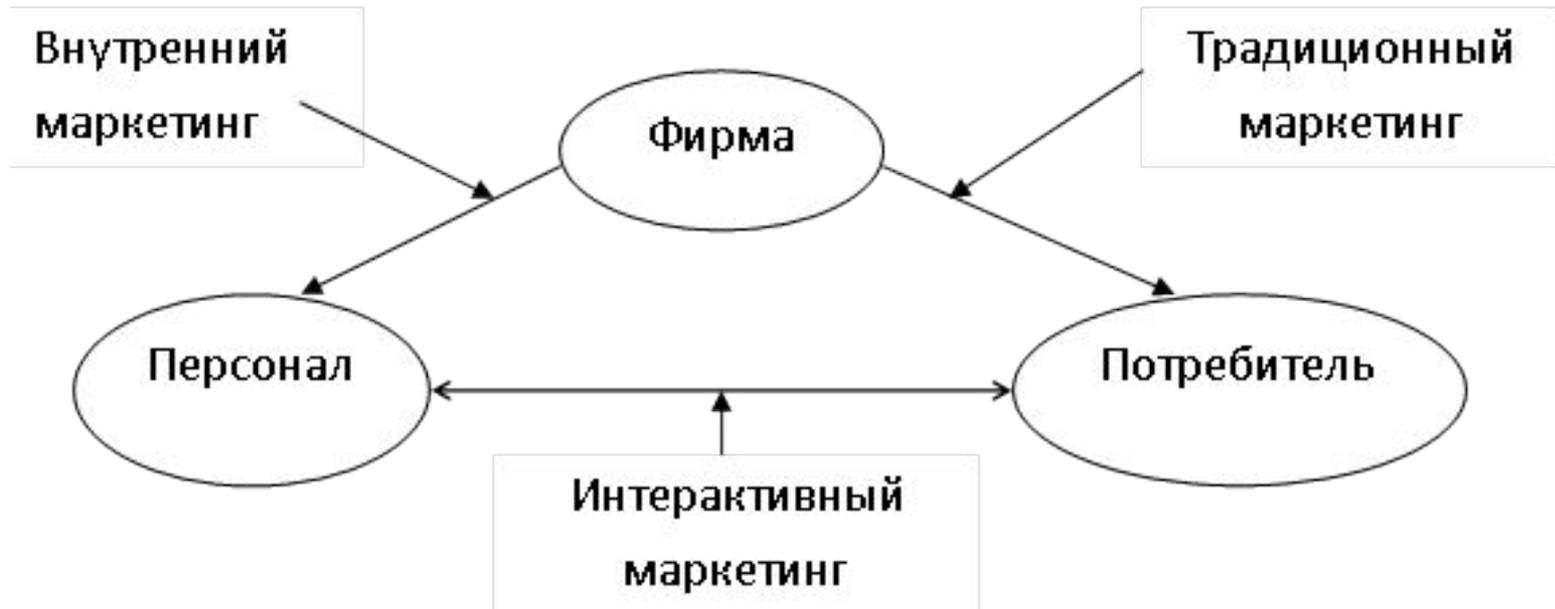
2. Особенности услуг приносят значительную специфику в систему управления организацией, в частности, накладывают **ограничения** или предъявляют **дополнительные требования** к используемым ресурсам (пространственные, материально-технические).

3. Проблема согласования спроса и предложения в условиях несохраняемости услуг критически влияет на **эффективность производственной деятельности** в сфере услуг, в частности, меры использования производственных мощностей.

## Комплекс маркетинга в сфере услуг

Элемент маркетинга-микса	Проблемные области
Товар (услуга) (Product)	Разнообразие и полнота предоставляемых услуг, соответствие требованиям целевого сегмента рынка, послепродажное обслуживание и гарантии.
Цена (Price)	Ценообразование, система скидок, условия кредитования и платежа и т.п.
Место (Place)	Месторасположение и каналы распределения услуг
Продвижение (Promotion)	Реклама, связи с общественностью, стимулирование сбыта
Участники (работники и клиенты) (Participants)	Межличностное поведение, охватывающее определённого потребителя, сотрудников и других клиентов. Навыки и умения работников; частота и продолжительность их контактов с потребителями; полномочия и свобода действий персонала.
Физическое окружение (Physical evidence)	Овеществление концепции услуги: внешняя привлекательность места предоставления услуги, внешний вид сотрудников, используемое оборудование и материалы
Процесс предоставления (Process)	Координация всех факторов маркетинг-микса: последовательность действий и вовлечённость клиента, контроль качества

## Сервисный треугольник Ф. Котлера



## Внутренний маркетинг

- Стратегия **внутреннего маркетинга** направлена на звено «**фирма – персонал**» и связана с осознанной мотивацией персонала на заданные качественные стандарты обслуживания клиента (функциональное качество).
- Эффективно обучать и побуждать служащих, работающих с клиентами, а также весь обслуживающий персонал к работе в команде и обеспечению удовлетворения потребителя
- Только полностью удовлетворённый персонал способен удовлетворить запросы потребителей и позитивно реагировать на инновации
- В основе – представление работника как внутреннего «потребителя» услуг организации (вознаграждение и поощрение, карьерный и профессиональный рост, общение с коллегами, социальная поддержка и т.п.), которая удовлетворяет его потребности для согласования целевых установок деятельности и мотивирования полного использования компетентности работника

## Цели внутреннего маркетинга :

- . Сохранение стандартов качества услуги
  - ✓ Обеспечение рентабельности за счет повышения производительности
  - ✓ Наличие профессионального и мотивированного персонала, определяющего имидж организации при общении с клиентом. Это увеличивает продажи и, в значительной степени, определяет коммерческий успех.
  - ✓ Облегчение поиска и найма новых сотрудников.
- Недостаточно иметь специализированный отдел, который занимается традиционным маркетингом
- Внутренний маркетинг должен предшествовать внешнему маркетингу

## Двусторонний (интерактивный) маркетинг

- Направлен на звено «персонал – потребитель»,
- Основывается на критической важности обеспечения воспринимаемого качества услуг качеством взаимодействия покупателя (потребителя) и продавца (производителя) в процессе приобретения (потребления) услуги.
- Главная задача – *создание и поддержание качественных стандартов обслуживания.*
- Главными факторами становятся *процесс обслуживания и поведение персонала, обслуживающего клиента (контактного).*
- Базируется на развитии коммуникационных навыков сотрудников, их ориентации на удовлетворение запросов потребителей, разработке эффективной системы мотивации, а также стимулировании персонала к работе в команде по предоставлению услуг высокого качества.

# Маркетинг взаимоотношений

- Отношение ко всем контрагентам в рыночной среде как потенциальным партнёрам!
- Каждый из партнёров имеет общность интересов в той или иной области; является реальным или потенциальным поставщиком ресурсов (материальных и нематериальных, прямо и косвенно), способствуя сокращению издержек или дополнительному привлечению ресурсов, повышению удовлетворённости потребителей.

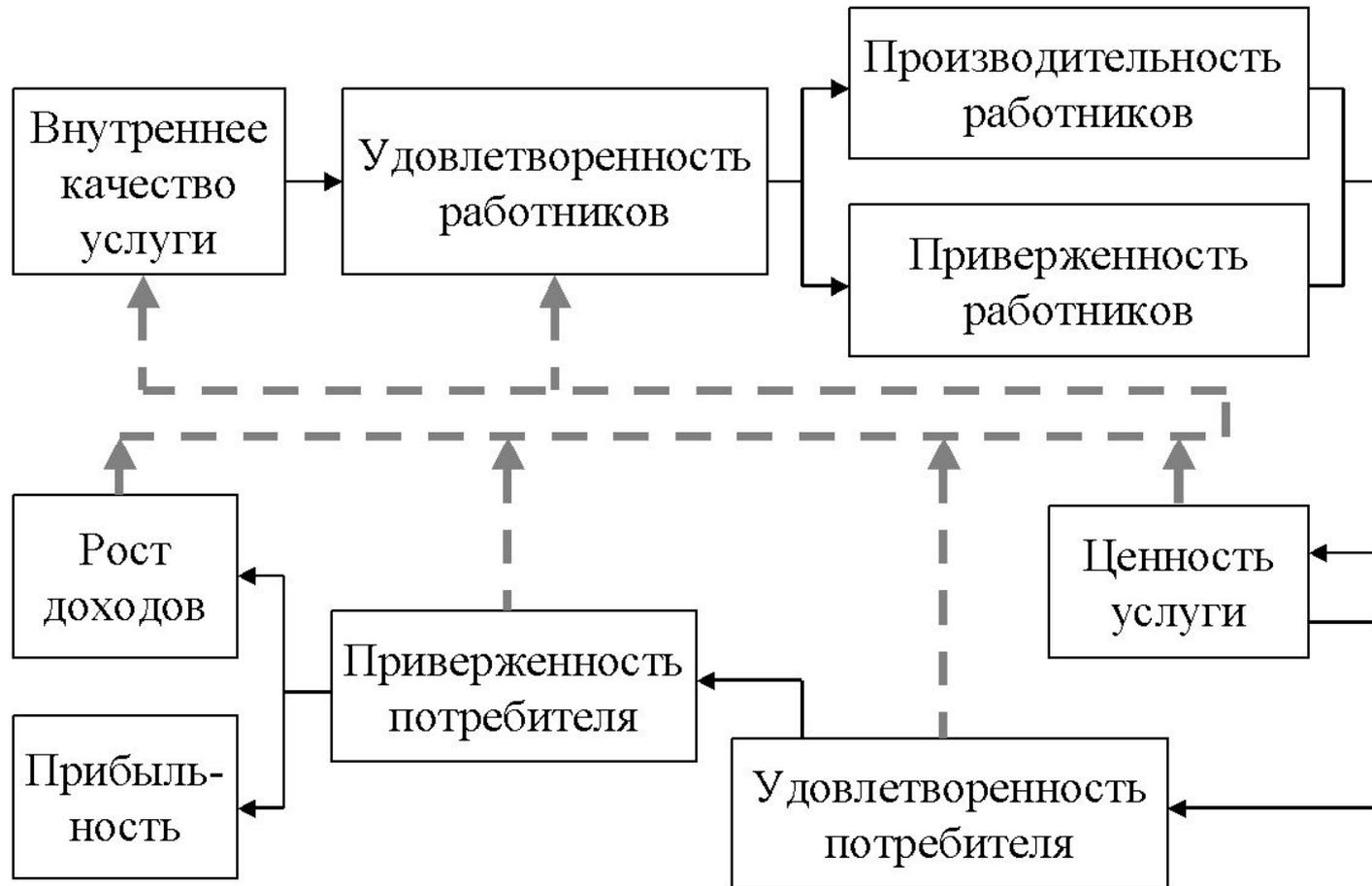
**Маркетинг отношений – создание, поддержание и расширение прочных взаимоотношений организации с партнёрами на основе частых контактов, ориентированных на долгосрочную перспективу, обеспечения высокой степени вовлечённости и взаимных обязательств.**

- Для организаций сферы услуг одной из первоочередных задач является установление взаимоотношений с потребителями.

## Маркетинг отношений с потребителями

- Конструирование взаимодействия «компания - клиент» на основе использования механизма обеспечения и усиления восприятия клиентом качества и ценности продукта
- Базируется на динамике межличностных отношений, запускающих "эффективный кругооборот": положительное действие создает положительную реакцию, которая, в свою очередь, ведет к взаимно положительным отношениям, которые ведут к положительным действиям с обеих сторон.
- Хорошее отношение продавца услуг и соответствующие действия с его стороны побуждают клиента чаще прибегать к услугам этого продавца, что, в свою очередь, побуждает продавца поддерживать и улучшать качество услуг, и так далее.
- Тесно взаимосвязан с внутренним маркетингом.
- Персонал, выступая как своеобразный потребитель и поставщик услуг может служить моделью формирования партнёрских отношений.

# ЦЕПОЧКА ПОЛУЧЕНИЯ ДОХОДА В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ (ДЖ. ХЕСКЕТТ, У. САССЕР)



## Преимущества лояльного потребителя



# Согласование спроса и предложения в организациях сферы услуг

Управление спросом и предложением в сервисной организации может осуществляться через воздействие на спрос и (или) производственные мощности.

- **Способы воздействия на спрос**
  - Манипулирование ценами и другими потребительскими издержками
  - Предложение дополнительных услуг и услуг, спрос на которые имеет противоположно циклический характер, в т.ч. за счет переориентации на другую целевую аудиторию
  - Изменение характеристик услуги
  - Варьирование места и времени предоставления услуги
  - Проведение различных мероприятий рекламного и информационного характера (в т.ч. о новинках, специальных предложениях и т.п.)
  - Создание запасов спроса с помощью системы резервирования

## Управление мощностью сервисной организации

- Позволяет обеспечить гибкое реагирование на изменения, происходящие во внешней среде, и направлено на удовлетворение спроса на предлагаемые услуги
- Трактовка производственной мощности [Лавлок]:  
ресурсы или активы, которые фирма может задействовать для создания услуг (помещения для обслуживания и ожидания клиентов, сооружения для хранения и обработки осязаемых продуктов, принадлежащих или предназначенных для клиентов, оборудование, персонал и др.)
- Гибкость мощностей обеспечивается прежде всего варьированием переменных производственных ресурсов, таких, как *персонал* и используемые при производстве услуг *материалы*, а также за счет наличия *резервных постоянных ресурсов* – помещений и оборудования.

## **Варьирование предложения осуществляется через воздействие на имеющиеся организационные мощности, переменные и постоянные ресурсы**

- Изменение численности и занятости рабочей силы
- Вовлечение клиентов в процесс предоставления услуги
- Расширение или реконструкция зданий и сооружений задействованных в сервисном процессе
- Аренда дополнительных или сдача в аренду временно свободных помещений и оборудования

# Разные схемы обслуживания в общественном питании

