

СНЕТКОВ С. М.

**ОРГАНИЗАЦИЯ
ОБСЛУЖИВАНИЯ
НАСЕЛЕНИЯ**

Витебский государственный технологический университет

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

СНЕТКОВ С. М.

**ОРГАНИЗАЦИЯ
ОБСЛУЖИВАНИЯ
НАСЕЛЕНИЯ**

Конспект лекций

Витебск
2008

УДК 338.46
ББК 65.442
С 53

Рецензенты:

старший преподаватель кафедры менеджмента Витебского государственного технологического университета Ткаченко Павел Анатольевич,
старший преподаватель кафедры менеджмента Витебского государственного технологического университета Бабеня Инна Геннадьевна.

Снетков, С. М.

С 53 Организация обслуживания населения : конспект лекций / С. М. Снетков. – Витебск : УО "ВГТУ", 2008 . – 70 с.

ISBN 985 - 481 - 097 – 6

Конспект лекций охватывает основной круг вопросов управления в сфере услуг с точки зрения организации обслуживания населения. В нем изложены сущность и классификация услуг и форм обслуживания населения, рассмотрены вопросы разработки услуг, управления спросом и предложением услуг, рационального размещения предприятий бытового обслуживания населения и разработки режимов их работы. Значительное внимание уделено вопросам повышения уровня обслуживания населения и качества услуг.

Курс лекций предназначен для студентов специальности 25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» специализации 25 01 07 20 «Экономика и управление на предприятии услуг».

УДК 338.46
ББК 65.442

ISBN 985 - 481 - 097 - 6

© Снетков С. М.
© УО «ВГТУ», 2008

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 СФЕРА УСЛУГ И ЕЕ РОЛЬ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ	5
1.1 Значение и развитие рынка услуг	5
1.2 Сущность сферы услуг и ее состав	6
1.3 Теоретическое объяснение роста сферы услуг	7
2 ПРИРОДА УСЛУГ И ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ ИХ ОКАЗАНИИ	9
2.1 Сущность услуг и их классификация	9
2.2 Характеристики услуг, их отличие от товаров	11
2.3 Элементы оказания услуг	13
2.4 Оказание услуг с позиций различных перспектив	16
2.5 Роль других покупателей в процессе оказания услуг	17
3 ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ УСЛУГ	17
3.1 Потребители услуг и их потребности	17
3.2 Процесс принятия решения потребителем	20
3.3 Специфические аспекты покупки услуг	21
3.4 Покупательские риски в сфере услуг	23
4 РАЗРАБОТКА И СОЗДАНИЕ УСЛУГ	25
4.1 Разработка товаров и услуг: сходства и различия	25
4.2 Принципы разработки услуг	26
4.3 Процесс разработки услуги	29
5 СОГЛАСОВАНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ	31
5.1 Проблемы согласования спроса и предложения в сфере услуг	31
5.2 Стратегии управления спросом на услуги	32
5.3 Управление спросом в очередях	34
5.4 Стратегии управления предложением услуг	36
6 ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ	38
6.1 Составные части процесса обслуживания населения, его экономико- организационные особенности	38
6.2 Понятие формы обслуживания населения, их классификация	40
6.3 Контактная зона предприятий службы быта: сущность, состав, понятие	41
6.4 Определение временного цикла выполнения заказов при различных формах организации обслуживания заказчика	42
7 КОМПЛЕКСНОСТЬ В ОБСЛУЖИВАНИИ НАСЕЛЕНИЯ	43
7.1 Понятие комплексности в обслуживании, ее преимущества	43
7.2 Специализированные подразделения службы быта: их функции, задачи и структура	44
7.3 Универсальные предприятия службы быта: функции, задачи, структура	46
7.4 Приемный пункт как первичный структурный элемент региональной службы быта	47

8 РАЦИОНАЛЬНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ БЫТОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ	49
8.1 Принципы размещения предприятий бытового обслуживания населения	49
8.2 Классификация предприятий службы быта с учетом времени транспортной доступности.....	50
8.3 Особенности размещения предприятий бытового обслуживания населения в городской и сельской местности.....	51
8.4 Определение размера (мощности) строящегося предприятия бытового обслуживания населения.....	52
9 РАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ, ЗАНЯТЫХ ОБСЛУЖИВАНИЕМ НАСЕЛЕНИЯ.....	54
9.1 Понятие «режим работы». Требования, предъявляемые к режиму работы предприятий службы быта	54
9.2 Разработка режимов работы подразделений службы быта.....	55
10 УРОВЕНЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ И КАЧЕСТВО УСЛУГ	56
10.1 Понятие «уровень обслуживания» и критерии качества услуги.....	56
10.2 Модель расхождения качества услуги.....	59
10.3 Повышение качества услуг.....	60
10.4 Гарантии качества услуг.....	62
11 ФОРМЫ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА В СЛУЖБЕ БЫТА.....	63
11.1 Концентрация производства в отрасли бытового обслуживания населения.....	63
11.2 Специализация производства, ее формы и показатели.....	65
11.3 Развитие внутриотраслевого кооперирования.....	66
11.4 Комбинирование производства в отрасли бытового обслуживания населения.....	68
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	70

ВВЕДЕНИЕ

Организация обслуживания населения является дисциплиной специализации при подготовке экономистов предприятий сферы услуг. Цель изучения данной дисциплины – вооружить студентов теоретическими знаниями, выработать умение и практические навыки в области решения задач организации обслуживания населения в условиях рынка.

Организация обслуживания населения решает задачу целенаправленного воздействия на взаимоотношение предприятий отраслей сферы услуг с населением в условиях развития экономики.

Курс лекций состоит из двух блоков. Первый блок освещает общие вопросы организации и управления в сфере услуг. Второй блок касается вопросов организации обслуживания населения в отрасли бытового обслуживания населения.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение теоретико-методических основ организации обслуживания населения, зарубежного опыта в области организации и управления в сфере услуг и возможностей его преемственности на предприятиях Республики Беларусь;
- изучение природы и классификации услуг, поведения потребителей в сфере услуг, процесса разработки услуг, организации их предоставления и продвижения на рынке; форм обслуживания; влияния комплексности и срочности выполнения услуг на уровень обслуживания населения; факторов улучшения качества и культуры обслуживания в службе быта.
- выработка навыков проведения практической деятельности в области обслуживания населения в сфере услуг.

1 СФЕРА УСЛУГ И ЕЕ РОЛЬ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

1.1 Значение и развитие рынка услуг

Сфера услуг является одной из самых перспективных и развивающихся в экономике. Она охватывает широкий спектр деятельности: от транспорта, туризма, информационных, издательских услуг до финансирования и различного рода посредничества.

Сфера услуг в большинстве развитых стран мира занимает доминирующее положение. Так, например, в США около 65 % валового национального продукта, 70 % рабочей силы и 50 % бюджета семьи приходится на сферу обслуживания.

По мере насыщения рынка товарами растет спрос на услуги. Товары и услуги часто производятся и продаются как единое целое. Многие услуги становятся неотъемлемой частью производства товаров.

Количество видов услуг на мировом рынке превышает 600. Наибольшее значение в мировой торговле услугами в настоящее время имеют туризм, транспорт, информационно-коммуникационные и страховые услуги. Расширяется и доля сектора финансовых услуг, в том числе экспортного кредитования. Оно охватывает от 12 до 29 % от всего объема экспорта развитых стран. На сектор информационных услуг приходится около 20 % акционерного капитала США, 18 % — Великобритании, 14 % — Швеции, 11 % — Германии, 8 % — акционерного капитала Японии.

Развитие рынка услуг предполагает усиление глобальной конкуренции. Все чаще услуги экспортируются и импортируются.

Кроме этого, расширяются обратные связи на рынке услуг с целью строгого контроля их качества. Компании все больше признают необходимость качественных разработок при создании новых услуг.

Социально-экономический, кадровый потенциал, географическое расположение Республики Беларусь являются серьезными предпосылками для развития рынка услуг. Рынок услуг неоднороден: некоторые виды услуг развиваются более высокими темпами. Сфера услуг очень динамично реагирует на систему ее регулирования. Наиболее развиты транспортные, туристические, строительные, информационные, услуги по переработке нефти из давальческого сырья.

Рынок услуг имеет специфические черты, которые обуславливают особенности маркетинговой деятельности в сфере услуг.

1.2 Сущность сферы услуг и ее состав

Сфера услуг – это совокупность отраслей, подотраслей и видов производств, функциональное назначение которых в экономике выражается в производстве, реализации услуг и духовных благ для населения. К сфере услуг относятся:

1. образование;
2. здравоохранение;
3. физическая культура;
4. социальное обеспечение;
5. культура;
6. искусство;
7. жилищно-коммунальное хозяйство;
8. бытовое обслуживание населения;
9. пассажирский транспорт;
10. связь по обслуживанию населения;
11. розничная торговля;

12. общественное питание;
13. туристические услуги;
14. банковские, страховые услуги и др.

В зависимости от роли услуг в процессе воспроизводства, от характера удовлетворяемых ими потребностей все отрасли сферы услуг делятся на две группы.

1. Представляет отрасли, деятельность которых направлена на удовлетворение социально-культурных, духовных, интеллектуальных запросов человека, поддержание его нормальной жизнедеятельности (1-6).
2. Охватывает отрасли материально-бытового обслуживания (7-14). Они призваны способствовать сокращению затрат труда на ведение домашнего хозяйства, обслуживание членов семьи, воспроизводство рабочей силы.

Такое деление условно: отрасли 1-ой группы создают условия для жизнедеятельности людей; отрасли 2-ой группы влияют на удовлетворение духовных запросов и здоровья населения, высвобождая время для отдыха.

Однако такое деление правомерно, так как обусловлено спецификой отраслей. Специфика отраслей 2-ой группы состоит в том, что услуги материально-бытового характера производятся как отраслями материального производства, так и комплексом отраслей непродуцированной сферы, услуги материально-бытового характера являются преимущественно платными.

1.3 Теоретическое объяснение роста сферы услуг

Многие годы экономисты изучают причины роста услуг. Первый вклад в этом направлении сделал А. Г. Б. Фишер (A. G. B. Fisher), который предоставил концепцию первичных, вторичных и третичных отраслей экономики. К первичным относятся такие отрасли, как сельское хозяйство, животноводство, рыболовство, лесничество, охота и горная промышленность. Вторичные включают в себя перерабатывающие отрасли и строительство. Некоторые авторы в эту категорию включили и горную промышленность. Наконец, третичные отрасли охватывают транспорт, средства связи, торговлю, правительство и личные услуги. Фишер предложил характеризовать экономику в зависимости от пропорции трудовых сил, занятых в этих секторах. Он также аргументировал такую мысль: по мере того как растут доходы общества, основной объем спроса переносится с первичного к вторичным, а затем к третичным секторам экономики.

Социолог Дэниел Бэлл (Daniel Bell) описал развитие человеческого общества тремя основными стадиями.

Доиндустриальное общество. Доминирующей характеристикой деловой активности в доиндустриальном обществе является добывающая отрасль (т. е. сельское хозяйство, рыболовство, лесничество и горная промышленность). Уровень технологии низкий; продуктивность зависит от таких элементов, как время года, дождь, почва и физической силы человека. Социальная жизнь

организована вокруг семьи и домашней работы. Следствием низкой продуктивности и большой численности населения является высокий уровень безработицы и в сельскохозяйственном секторе, и в секторе местного обслуживания. Таким образом, возникает большое количество людей, работающих или пригодных для работы в области личных и домашних услуг.

Индустриальное общество. Доминирующей характеристикой деловой активности в индустриальном обществе является производство товаров. Экономическая и социальная жизнь механизирована и более эффективна. Машины и энергия, которая их питает, доминируют в производстве. Производительность невероятно возросла; ценится искусство делать больше при меньших усилиях. Экономическими призывами являются максимизация и оптимизация. Разделение труда распространяется все дальше. Технологическое развитие ведет к новым, более быстрым и более специализированным машинам, которые постоянно повышают производительность и заменяют все большее число рабочих. Рабочим местом является то место, где люди, материалы, машины и рынки организованы для эффективного производства и продажи товаров. Это основанное на бюрократии и иерархии мир планирования и составления графиков, в которых компоненты для производства собраны вместе в нужное время и в правильных пропорциях для того, чтобы ускорить поток товаров. С людьми обращаются как с «предметами», потому что координировать предметы легче, чем людей. Единицей социальной жизни является личность в обществе свободного рынка. Количество товаров, которыми обладает личность, является индикатором его образа жизни.

Постиндустриальное общество. Доминирующей характеристикой деловой активности в постиндустриальном обществе является производство услуг. Значение имеют не мускулы или мощность машины, а информация и знание. Центром экономической жизни является профессионал. Он владеет разного рода навыками и знаниями, повсеместно требуемыми в обществе. Требование расширенных специальных знаний и навыков на рабочем месте делает высшее образование необходимой предпосылкой для того, чтобы войти в постиндустриальное общество и хорошую жизнь. Индикаторами образа жизни являются количество и качество услуг, которые человек может себе позволить. Спрос граждан на большее количество услуг и неадекватность рыночного механизма в выполнении этих требований ведут к расширению правительственных структур для координации предоставления этих услуг.

Некоторые промежуточные стадии могут быть отнесены к переходному периоду от индустриального к постиндустриальному обществу. Во-первых, расширение услуг, таких как транспортировка и государственные коммунальные услуги, необходимо для развития промышленности и размещения товаров. Во-вторых, массовое потребление товаров и рост населения требуют расширения оптовой и розничной торговли, равно как и таких услуг, как финансовые, операции с недвижимостью и страхование. В конце концов, так как доходы людей растут, процент денег, которые

расходуются на продовольствие, снижается. Прирост доходов в первую очередь тратится на товары длительного пользования, такие как жилье, автомобили и бытовые приборы. Дальнейшее увеличение дохода расходуется на образование, здравоохранение, путешествия, развлечения и спорт. Эта тенденция в потребительском поведении ведет к росту сектора личных услуг.

Существует много объяснений роста услуг. Какие-то из них вписываются в приведенные выше теории. Другие получены в результате независимых исследований. Вот некоторые из них:

- увеличение эффективности в сельском хозяйстве и на производстве, которое освобождает рабочую силу для услуг;
- поток рабочих из сельского хозяйства и других добывающих отраслей в производство, а затем в сферу услуг;
- применение сравнительного преимущества в международной торговле;
- спад доли инвестиций в ВВП в высокоразвитых индустриальных странах и увеличение этой доли в ВВП в странах с низким доходом;
- рост дохода на душу населения;
- урбанизация;
- демографические перемены;
- расширение международной торговли;
- рост услуг, сопутствующих производству.

2 ПРИРОДА УСЛУГ И ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ ИХ ОКАЗАНИИ

2.1 Сущность услуг и их классификация

Услуга представляется исходной и важнейшей экономической категорией. Так, К. Маркс рассматривал услугу следующим образом: «Это выражение означает вообще не что иное, как ту особую потребительскую стоимость, которую доставляет этот труд, подобно всякому другому товару, но особая потребительская стоимость этого труда получила здесь специфическое название «услуга», потому что труд оказывает услуги не в качестве вещи, а в качестве деятельности...».

В связи с этим К. Маркс выделял два типа услуг: «...Услуги, воплощенные в товаре, другие же услуги, напротив, не оставляют осязательных результатов, существующих отдельно от исполнителей этих услуг, иначе говоря, результат их не есть пригодный для продажи товар».

Ф. Котлер определяет услугу следующим образом: «Услуга — любое мероприятие или выгода, которую одна сторона может предложить другой и

которые в основном неосязаемы и не приводят к завладению чем-либо. Производство услуг может быть, а может и не быть и связано с товаром в его материальном виде».

Наиболее распространенным является определение Т. Хилла. Он рассматривает услугу следующим образом: «Услуга — это изменение состояния лица или товара, принадлежащего какой-либо экономической единице, происходящее в результате деятельности другой экономической единицы с предварительного согласия первой».

Услуга рассматривается как конкретный результат полезной деятельности. Экономическая полезность делает услугу товаром — предметом купли-продажи.

В зависимости от **материальности производства** услуги делят на материальные и нематериальные.

- Материальные — транспорт, связь, строительство.
- Нематериальные — здравоохранение, наука, культура, страхование, кредитование, образование, государственное управление и т.д.

В зависимости от сферы осуществления выделяют следующие виды услуг.

- Производственные — инжиниринг, лизинг, ремонт оборудования.
- Распределительные — торговля, транспорт, связь.
- Профессиональные — консультационные, аудиторские, рекламные и т.д..
- Потребительские или массовые — услуги, связанные с домашним хозяйством и времяпровождением.
- Общественные — телевидение, радиовещание, образование, культура.

В зависимости от **осязаемости** услуги делят на следующие виды.

- Осязаемые действия, направленные на человека. Эти услуги требуют физического присутствия клиента на протяжении всего процесса обслуживания. В таких случаях покупатель будет иметь тесный контакт с сервисной организацией, ее служащими и средствами обслуживания в течение довольно продолжительного времени. (здравоохранение, пассажирский транспорт, парикмахерские услуги, услуги общепита).
- Осязаемые действия, направленные на товары и другие физические объекты. Эти услуги требуют присутствия материального объекта, но не обязательно самого покупателя. Продолжительность взаимодействия работника сервиса и клиента, как правило, невелика. К ним относятся грузовой транспорт, ремонт, охрана, прачечная, химчистка и т.д..
- Неосязаемые действия, направленные на сознание человека. При предоставлении этих услуг клиент должен присутствовать ментально, его физическое присутствие не обязательно. Например, образование, телевидение, радиовещание, информационные услуги и т.д.
- Неосязаемые действия с неосязаемыми активами. Природа таких услуг и современный уровень технологии делают физический контакт с обслуживающей организацией почти ненужным. Это услуги юридические, консультационные, страховые и т.д.

В зависимости от сегментов потребителей услуги делят на:

- *деловые*. Например, франчайзинг, аудит, страхование, реклама, ремонт, дизайн и т.д.;
- *личные*. Это — образование, ремонт, туризм, страхование, перевозки и т.д.

В зависимости от **характера** услуги можно подразделить на следующие виды:

- *услуги повседневного спроса*, например, химчистка, ксерокопирование, проявление фотопленки;
- *услуги длительного пользования*, например, услуги образования, налоговой службы;
- *услуги специального ассортимента*, например, уроки музыки у определенного музыканта, лечение у данного специалиста.

В современных условиях увеличивается степень диверсификации сферы услуг. Многие ранее обособленные виды услуг начинают объединяться в рамках одной компании.

2.2 Характеристики услуг, их отличие от товаров

Все услуги характеризуются определенными свойствами, которые отличают их от товаров.

Основными характеристиками услуг являются:

1. неосвязаемость;
2. неотделимость от источника;
3. несохраняемость;
4. непостоянство качества.

Неосвязаемость услуг означает, что их невозможно увидеть, продемонстрировать, хранить, транспортировать, упаковывать, изучать до их приобретения. Однако степень неосвязаемости услуг различна, наиболее материальны услуги общепита, нематериальны услуги образования. Услуги не являются материальными объектами. Они могут использоваться или воплощаться в материальные предметы, но сами по себе не являются таковыми. Большинство услуг являются действиями. У них обычно нет осязаемого выходного продукта. Осязаемый продукт может возникнуть только как посредник, через которого услуга доставляется к потребителю.

Важным следствием неосвязаемости является то, что для большей части услуг результат приобретения услуги не подразумевает право собственности на нее, а приобретение товара такое право собственности дает.

Неотделимость от источника. Производство и потребление большинства услуг неразделимы: они могут потребляться только в ходе изготовления. Для большинства товаров эти два процесса обычно независимы.

Второй формой неотделимости от источника является неотделимость покупателя от процесса предоставления услуги. Другими словами, большая

часть услуг не может храниться для будущего использования; покупатель должен присутствовать при создании услуги.

Совместное потребление некоторых услуг является третьей формой неотделимости от источника. Некоторые услуги предоставляются для большой группы покупателей.

Несохраняемость. Большая часть услуг из-за того, что они одновременно производятся и потребляются, является несохраняемыми. Однако само понятие «несохраняемый» может быть разным с точки зрения покупателя. Услугу нельзя унести домой, однако тот, кому ее оказали, способен получать удовольствие в течение долгого времени после ее приобретения. Несохраняемость услуг вместе с постоянно изменяющимся спросом на услуги требует, чтобы менеджеры внимательно относились к определению их объема и старались активно управлять сервисными службами.

Существуют следующие стратегические подходы к достижению взаимосвязки спроса и предложения.

Со стороны спроса:

- установление дифференцированных цен (скидок и надбавок) в периоды пика и спада;
- предложение дополнительных услуг в качестве альтернативы в периоды максимального спроса;
- введение системы предварительных заказов.

Со стороны предложения:

- привлечение со стороны временных работников в периоды максимального спроса;
- установление особого распорядка работ в период пиковой загрузки;
- введение самообслуживания.

Непостоянство качества. Большая часть услуг выполняется людьми, поэтому покупатель и человек, оказывающий услугу, вынуждены взаимодействовать. Полученный результат зависит от их общих действий и от восприятия покупателя.

С одной стороны, это означает, что даже если один и тот же человек оказывает услугу нескольким покупателям абсолютно одним и тем же способом, у разных покупателей может быть разное восприятие того, что они получили, а следовательно, они будут испытывать различные чувства по поводу удовлетворения своей потребности. С другой стороны, человек, оказывая одну и ту же услугу, может варьировать свои действия при каждом отдельном ее исполнении. Непостоянство качества в исполнении работы людьми, оказывающими услуги, а также различия в восприятии покупателей создают значительные проблемы для менеджеров, работающих в сфере услуг. Важным следствием этого является то, что большая часть услуг не поддается попыткам стандартизации, так как невозможно стандартизировать конечный продукт, если каждый клиент отличается в своих желаниях как до предоставления услуги, так и во время ее. Непостоянство качества результатов

оказания услуг осложняет осуществление контроля и гарантий качества. Наконец, непостоянство качества превращает нормирование производительности в проблему для менеджеров сервисных организаций.

2.3 Элементы оказания услуг

Оказание услуг предполагает взаимодействие четырех элементов: покупателя, работника сервисной фирмы, системы доставки и физического окружения.

Покупатель. Покупатель является наиболее важным элементом в этом взаимодействии. Окончательной целью процесса оказания услуги должно быть удовлетворение потребности покупателя. Восприятие покупателем качества услуги, его полное удовлетворение услугой и решение повторить покупку — все это в значительной степени зависит от его восприятия процесса оказания услуг. Поэтому разработка услуги и системы ее доставки должны быть организованы так, чтобы существовала возможность в наиболее эффективной форме знакомиться с потребностью покупателя. Покупатель ожидает, что с ним будут обходиться так же вежливо, как с другими покупателями, и ему будет предоставлена такая же качественная услуга, как другим клиентам. Это основной минимум требований при оказании услуг, безотносительно их природы. Однако, чтобы добиться успеха, организация должна идти дальше этого минимума, особенно если услуга состоит из осязаемых действий, связанных с физическим состоянием человека. Необходимо проектировать процесс оказания таких услуг и управлять им с предельным вниманием, главным образом потому, что покупатель физически присутствует при оказании услуги, возможно, в течение продолжительного времени, и это дает ему возможность наблюдать за исполнением услуги и судить о ее качестве. Следовательно, комфорт покупателя, его безопасность и общее самочувствие должны быть главной заботой сервисной службы. Если услуга связана с имуществом покупателя и его присутствие во время обслуживания не требуется, основные усилия сервисной организации будут направлены на эффективные операции, минимизирующие время и усилия, которые клиент должен тратить на приобретение услуги. Вкладывая свой труд в сервисную продукцию, покупатель, как правило, ожидает получить некоторую выгоду. В этих случаях сервисная организация должна обеспечить клиента четкими инструкциями и убедиться в том, что оборудование, которое он должен использовать, находится в рабочем состоянии и является простым в управлении. Неудача в попытке обучить покупателей надлежащим процедурам может привести к неэффективным действиям и неудовлетворительному оказанию услуг. С другой стороны, покупатель также может оказывать заметное воздействие на исход оказания услуг своим поведением. Если он не способен воспринять необходимую информацию, следовать инструкциям или соответствовать своей предполагаемой роли или если у клиента, например,

трудный характер, он может заметно усложнить работу сервисного служащего. Тогда обе стороны будут испытывать неудовлетворение, которое ощутят и другие покупатели.

Сервисный служащий. Сервисный служащий является вторым важным участником процесса оказания услуг. Как человек, он надеется на учтивость покупателей и своего руководства и ожидает от них выражения благодарности за выполненную работу, для этого у него есть необходимые знания и специальное образование. Однако этого не всегда достаточно для успешного результата при оказании услуг. Сервисный служащий является лицом фирмы. Его слова и действия воспринимаются покупателем как реализация политики организации. Одновременно предполагается, что он должен действовать от имени покупателя и в его интересах, потому что покупатель вверил себя или свою собственность его попечению. Для сервисного служащего это двойственное положение может стать проблемой, особенно когда он связан строгими правилами ограничения своих полномочий или когда основной интерес покупателя не совпадает с политикой компании. Служащий, так же как и покупатель, может попадать в стрессовые ситуации. Например, когда в самой услуге присутствует некоторый риск для покупателя (как это происходит при хирургической операции) или для его собственности (в случае химчистки), служащий должен продемонстрировать нечто большее, нежели техническую компетентность, — у него должны быть навыки и способность уменьшить беспокойство покупателя относительно происходящего. Это значит, что у него должны быть навыки межличностного общения.

Следующим важным моментом является то, что для покупателя данное оказание услуги может быть первым или одним из немногих, в то время как для служащего — это одно из сотен взаимодействий, происходящих в течение каждого рабочего дня. Годы исполнения одних и тех же заданий могут побудить служащих смотреть на оказание услуги исключительно как на продукт их квалификации и эффективности, не обращая внимания на целый ряд впечатлений, которые при этом получает покупатель. Для удовлетворения потребностей клиента служащий должен учитывать его неопытность, опасения или беспокойство относительно услуги и в какой-то момент проявить сочувствие. Иногда служащие должны подавлять свои чувства и взаимодействовать с покупателями, думая исключительно о целях организации и интересах покупателя. Сервисные служащие должны уметь смотреть на процесс оказания услуг с позиции покупателя. Развитие навыков межличностного общения, подразумевающих дружелюбие, сердечность, заинтересованность и сопереживание, является в значительной степени обязанностью руководства. При выборе служащих, которые будут взаимодействовать с покупателями, руководство должно проявлять особую тщательность.

Система доставки. Система доставки состоит из оборудования, средств обслуживания, определенных правил, предписаний и организационной культуры. Многие сервисные организации полагают, что эффективные и

квалифицированные действия, соответствующие установленным принципам в соответствующей области, автоматически гарантируют удовлетворение потребностей покупателя. Такой подход обычно заканчивается разочарованием клиентов и может направить их к конкурентам.

Другой важной темой в разработке системы доставки является ключевая услуга. Многие услуги состоят из ключевой услуги и нескольких дополнительных услуг. Необходимым условием для удовлетворения потребности покупателя является безупречная доставка ключевой услуги. Предоставление качественных дополнительных услуг не будет иметь значения для покупателя, если организация потерпела неудачу в ключевой услуге. Поэтому систему доставки необходимо проектировать, ориентируясь главным образом на ключевую услугу.

Физическое окружение. Физическое окружение включает все осязаемые аспекты покупательского познания услуги или сервисной организации. Закулисные, или расположенные ниже черты видимости, средства обслуживания не считаются значимой частью физического окружения, потому что они напрямую не познаются покупателем. Сокращенной версией физического окружения, называемой обстановкой обслуживания, является физическое окружение, в котором услуга доставляется и потребляется. Например, интерьер здания, в котором размещается сервисная организация, парковка автомобилей, ландшафт, мебель и оборудование, указатели, освещение, температура и уровень шума в помещении, опрятность и чистота являются частью обстановки обслуживания.

Физическое окружение является важным фактором для успешной работы сервисных фирм, особенно для тех, которые оказывают услуги, связанные с воздействием на тело человека. Покупательское удовлетворение может быть повышено или понижено посредством обстановки обслуживания. Если предметом осязаемых действий является тело человека, комфорт и безопасность клиента должны быть главными при проектировании физического окружения. Как правило, чем дальше покупатель должен находиться в месте предоставления услуг, тем большую важность приобретает физическое окружение. К тому же оно может влиять на поведение как покупателей, так и служащих. Исследование потребления показало, что обстановка обслуживания может влиять на поведение покупателя и его решение о покупке.

Сервисные служащие проводят большую часть своего рабочего времени в тех помещениях, где производится обслуживание, следовательно, на их удовлетворение работой, мотивацию и исполнение также может воздействовать физическое окружение. Обстановка обслуживания должна проектироваться так, чтобы помочь служащим исполнять заказы с минимальными помехами и способствовать притоку покупателей и работы, проходящей через эту систему.

2.4 Оказание услуг с позиций различных перспектив

Процесс оказания услуг может быть рассмотрен с различных точек зрения. Очевидно, что в процессе оказания услуг взаимодействуют люди и это есть социальный компонент процесса предоставления услуг, хотя этот же процесс может быть также рассмотрен и с точки зрения экономической, производственной, договорной перспектив и перспективы трудовой занятости.

Социальное взаимодействие. Оказание услуг может восприниматься как социальное взаимодействие, при котором покупатели и сервисные служащие, вступая в контакт, ведут себя как обычные люди в обычных ситуациях. Считается, что участники этого процесса будут следовать правилам, которые приняты в аналогичных ситуациях. Приветствие, учтивость и человеческое обхождение являются минимумом, ожидаемым обеими сторонами. В некоторые процессы оказания услуг входят короткие беседы на такие темы, как погода или спортивные события, хотя большая часть общения сторон связана с определенным заданием. Ожидается также, что со всеми покупателями будут обращаться одинаково и уровень оказания услуги будет одинаков для всех.

Экономический обмен. Некоторые процессы оказания услуг могут также характеризоваться как экономический обмен, при котором происходит обмен ресурсами между покупателем и сервисной организацией. Наиболее характерно то, что сервисная организация предлагает свои ресурсы в форме труда, умения, технологии или информации, чтобы удовлетворить потребность покупателя или предоставить ему выгоду. В ответ покупатель жертвует частью своих ресурсов, таких как деньги, время и труд.

Процесс производства. Покупатели приходят в сервисную организацию, чтобы удовлетворить какие-то из своих потребностей или получить выгоду. Сервисная организация должна использовать свои ресурсы для этой цели. Ресурсы могут включать труд, технологию, информацию и средства обслуживания; их надлежащее применение будет создавать желаемый результат. Поэтому оказание услуг является производственным процессом, в котором ресурсы конвертируются в удовлетворение и выгоду для покупателя. Основные ресурсы предоставляются организациями, но иногда используются и ресурсы покупателя.

Договорная перспектива. Другим способом взаимодействия покупателя и сервисной организации являются договорные обязательства. Покупатель нанимает сервисную организацию для того, чтобы она от его имени оказала услугу. Согласно этому контракту покупатель делегирует организации или сервисному служащему часть полномочий принимать решения относительно себя или своей собственности. Поэтому обе стороны действуют в рамках подразумеваемого договорного соглашения.

Частичная трудовая занятость. Некоторые услуги требуют активного участия покупателя в создании услуги. В этих случаях покупатель вкладывает свой труд и, следовательно, в некотором смысле работает в сервисной организации. Это, как правило, выгодно для обеих сторон: Сервисная

организация экономит деньги на труде и переводит эту экономию в форму более низкой цены на услугу.

2.5 Роль других покупателей в процессе оказания услуг

Некоторые услуги производятся сразу для многих людей. Часть из них может доставлять удовольствие клиенту в домашней обстановке без всякого контакта с другими покупателями. Однако услуги, оказываемые во время путешествий, спортивных состязаний или обучения, как правило, требуют физического присутствия группы людей. В этих случаях поведение покупателя может иметь воздействие на исход оказания услуги в отношении других клиентов. Удостовериться в том, что предоставление услуг является приятным для каждого, — в значительной степени обязанность руководства.

Это может быть выполнено посредством следующих мероприятий:

- 1) **ограничения сервисного предложения.** Сервисная организация может использовать официальные и неофициальные правила, чтобы ограничить круг сервисного предложения, включая в него только тех, кто усилит другим позитивный опыт. Официальный критерий может включать возрастные ограничения, такие как предупреждение «только для взрослых», или требования к одежде, такие как требование определенной формы одежды в некоторых ресторанах. Неофициальный критерий включает конкретную направленность рекламного объявления, установление цены и дизайн обстановки для обслуживания;
- 2) **установления правил поведения, ожидаемого от покупателей.** Таблички с надписями «не курить» в общественном транспорте и «не бегать» в плавательных бассейнах могут предупредить нежелательное поведение;
- 3) **взаимодействия покупателей.** Общение клиентов друг с другом, например во время отдыха на курорте или круиза, может увеличить удовольствие от некоторых услуг. Для этого руководство может организовывать для них совместные мероприятия.

3 ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ УСЛУГ

3.1 Потребители услуг и их потребности

Клиенты покупают товары и услуги, чтобы удовлетворить свои потребности. Доктор Абрахам Маслоу, чтобы помочь объяснить мотивацию человека, разработал теорию иерархии потребностей человека, в которой идентифицировал пять категорий потребностей и описал их в иерархическом

порядке: физиологические потребности, потребность в защищенности, социальные потребности, потребности в уважении и потребности в самоутверждении. Люди стараются удовлетворить потребности более низкого уровня прежде потребностей, находящихся на более высоком уровне. Теория предполагает, что эти потребности влияют на поведение человека; неудовлетворенные потребности мотивируют поведение. Однако надо отметить, что поведение человека обычно не определяется единственной потребностью и не все поведение мотивировано основными потребностями.

Несмотря на широкое признание, теории Маслоу недостаточно для того, чтобы объяснить поведение современных потребителей во время покупки. Современные потребители отличны в своем образе жизни, вкусах, ожиданиях и требованиях. Невозможно их разбить на категории; у них могут быть некоторые общие характеристики, но они представляют огромное разнообразие. Более того, характеристики потребителя — образ жизни, вкусы, ожидания и требования — постоянно меняются и разносторонне развиваются. Это вместе с другими факторами, такими как быстрый темп представления нового товара, более короткий жизненный цикл продукта, охрана окружающей среды, увеличившийся интерес в защите потребителя, рост сферы услуг и международных рынков, привело к необходимости изучения поведения потребителя.

Исследователи поведения потребителя анализируют то, как люди принимают решение о покупке, что потребители покупают, почему они это покупают, как часто, где и когда.

Рассмотрим модель Хокинса Беста и Кони, основанную на модели решения потребителя в зависимости от принадлежности к роду. Это описательная модель, которая изображает принятие решения как процесс удовлетворения различных потребностей, которые выделяются из образа жизни потребителя.

Образ жизни играет главную роль в формировании потребностей и отношений. В понятие «образ жизни» входят товары и услуги, которые потребитель покупает, а также то, как он их оценивает и как он видит самого себя. Образ жизни человека или семьи является результатом многих влияний, которые могут быть описаны в виде двух подгрупп: внешние и внутренние влияния.

Внешними являются силы вне сферы влияния человека, что тем не менее формирует внешнюю среду, в которой он живет. Следовательно, эти силы влияют на то, как живет человек, воспринимает окружающий его мир, думает и принимает решения, включая решения о покупке. Сюда входят:

- 1) **культура.** Культура является важнейшей характеристикой общества, и по этой причине она влияет почти на все, что мы делаем или как мы думаем. Она определяет границы, внутри которых большинство людей думает и действует;
- 2) **ценности.** Ценности — это часть культуры, получаемая от родителей, семьи, религиозных организаций, школы и окружающей среды. Культурные ценности — это широко поддерживаемые убеждения, определяющие, что

желательно и что верно. Ценности могут быть самоориентированными, ориентируемыми другими или ориентируемыми окружающей средой. Самоориентированные ценности касаются человека, они отражают его цели и общий подход к жизни. Ценности, ориентируемые другими, отражают желания общества, касающиеся взаимоотношений между человеком и группами. Ценности, ориентируемые окружающей средой, воплощают представления общества о желательных взаимоотношениях человека с его экономической и природной средой;

- 3) **статистические характеристики**, такие как возраст, пол, образование, доход, профессия и плотность населения, составляют демографию общества;
- 4) **социальный статус**. Социальный статус — это положение человека относительно остальных членов общества в терминологии некоторых измеримых демографических характеристик, таких как образование, профессия и доход. Люди с одинаковым или похожим статусом идентифицируются как социальный класс. В основном считается, что люди одного социального класса имеют аналогичные ценности, убеждения, образ жизни, предпочтения и покупательские привычки;
- 5) **группа**. Группа — это совокупность людей, объединенных общими интересами. Группы формируются, потому что люди с аналогичными интересами, целями, ценностями или убеждениями хотят общаться друг с другом, обмениваться информацией или работать на общие цели. Группы, которые оказывают влияние на покупательские решения людей, называются референтными группами. Семья, группы друзей, формальные социальные группы и рабочие группы являются примерами референтных групп. Рекламные компании, обращаясь к определенной группе, призывают ее членов делать покупки для того, чтобы соответствовать нормам и ценностям группы. Домашнее хозяйство с двумя или более людьми является, с одной стороны, референтной группой, а с другой стороны — потребительской единицей. Услуги, такие как телефон, кабельное телевидение, электричество, вывоз мусора, безопасность, пожарная охрана, предлагаются домашним хозяйствам; поэтому перемены в демографии домашнего хозяйства и образцах потребления являются обычно более важными, чем перемены в общих характеристиках населения для предложения этих услуг.

Влияния, которые формируются в уме человека, называются **внутренними влияниями**. Понятно, что они могут возникать в результате влияния окружающей среды, однако являются уникальными для каждого человека; это значит, что одни и те же события будут вызывать различную реакцию у разных людей. Сюда входят:

- 1) **эмоции**. Эмоции — это сильные и неконтролируемые чувства, которые в основном вызываются внешними событиями. Эмоции могут быть положительными и отрицательными. Наиболее часто потребители ищут продукты и услуги, которые приводят к пробуждению позитивных эмоций. Однако кинофильм или книга, которые делают нас печальными, совсем не обязательно считаются плохим потребительским опытом. Пакет

приключенческих путешествий, кино, книги, музыка, — собственно, все типы развлекательных услуг обращаются к эмоциям;

- 1) **личность.** Личность — это целый набор психологических характеристик, которые свойственны человеку. Известно, что личность играет важную роль в решении человека покупать и в способе, которым он откликается на рекламные сообщения;
- 2) **мотив.** Мотив — это внутренняя сила, созданная потребностью или желанием, которая стимулирует и заставляет человека действовать. Эта внутренняя сила обычно проявляется в поведении, направленном на уменьшение напряжения, создаваемого неудовлетворенной потребностью;
- 3) **восприятие.** Восприятие — это процесс, через который мы отбираем, организовываем и воспринимаем смысл импульсов, получаемых из окружающей среды.

Отношение к товару или услуге формируется в результате воздействия внутренних и внешних факторов.

3.2 Процесс принятия решения потребителем

Образ жизни потребителя оказывает влияние на отношения и потребности, которые формируют процесс принятия решения. Следует подчеркнуть, что влияние это бывает обычно косвенным и тонким. В общем случае в процессе принятия решения потребителем можно выделить следующие этапы.

1. **Признание потребности и поиск информации.** Когда потребитель понимает, что потребность существует, удовлетворение этой потребности становится его целью. Если цель может быть достигнута с помощью покупки товара или услуги, начинается процесс принятия решения. Во-первых, потребитель ищет уместную информацию. Нужны два типа информации; информация для развития критерия эффективного решения и информация о существующих марках. Время, потраченное потребителем на этой стадии, варьируется и зависит от природы потребности. Например, старшеклассники тратят много времени на выбор университета. Однако потребитель, которому нужно почистить свой костюм, не думает так долго о выборе химчистки.
2. **Оценка вариантов.** Потребителям нужен критерий для выбора товара или услуги. Им также нужно оптимально сузить выбор, потому что большинство потребителей ограничено во времени, энергии и способности обрабатывать информацию. Разработанный критерий для выбора товара или услуги называется оценочным критерием. Некоторыми примерами критериев, используемых при выборе услуг, являются цена, качество, удобство, легкий доступ, дружелюбие обслуживающего персонала и репутация компании.
3. **Выбор варианта и принятие решения о покупке.** Во многих случаях выбор услуги и обслуживающей организации ведется параллельно. Иногда

потребитель должен выбирать, где покупать уже выбранную марку. Понятно, что готовность коммерческого персонала помочь с покупкой, его отношение, расположение сервисной организации и ее интерьер играют важную роль при принятии данного решения.

4. **Реакция на покупку.** После предоставления услуги возможен один из следующих вариантов ее оценки: (1) выполнение работы оправдывает ожидания потребителя, приводя к нейтральному чувству удовлетворения; (2) выполнение работы превосходит ожидания, и потребитель восхищен, что известно как позитивное отношение; (3) выполнение работы не оправдывает ожидания, и потребитель не удовлетворен, что известно как негативное отношение. Повторная покупка наиболее вероятна тогда, когда результатом является позитивное отношение или нейтральное чувство. Опыт и впечатления потребителя относительно товара или услуги становятся входными данными для стиля жизни и будущих решений. Информация о реакции на покупку является очень важной для менеджеров по маркетингу и обслуживанию, потому что эта информация оказывает влияние на стратегию разработки будущих изделий и принятие решений в будущем.

3.3 Специфические аспекты покупки услуг

Модель, которую мы только что рассмотрели, является довольно общей моделью, применимой к большей части товаров и услуг. Однако процесс принятия решения потребителем при покупке услуги имеет важные особенности, которые стоит рассмотреть.

1. **Различные критерии оценки.** Потребители оценивают услуги иначе, нежели товары. Это происходит из-за неосязаемости услуг и вовлечения человека, которое приводит к изменчивости в результатах и может быть понято со ссылкой на три свойства, которые потребители используют при оценке.
- **Изучаемые качества.** Эти признаки могут быть определены до того, как принято решение покупать. Большинство товаров имеет большое количество изучаемых качеств и поэтому их относительно легко оценить. Поиск качества, который часто используется как оценочный критерий для товаров, включает цену, стиль, цвет, подходящие размеры, пригодность, ощущение и запах. Для услуг этот перечень короче и включает цену, размещение, широту выбора, уровень обслуживания и пригодность.
 - **Эмпирические качества.** Качества опыта являются теми признаками, о которых можно судить только после потребления, — вкус, износостойкость и удовлетворение результатом.
 - **Предполагаемые качества.** Признаки, относительно которых потребитель может быть не осведомлен. Например, может иметь место недостаток технических знаний, чтобы оценить качество товаров или услуг даже во время или после потребления. Услуги, которые выполняются

профессионалами (медицинские или юридические услуги), и услуги, которые требуют специальных технических знаний и умений (авторемонт), имеют большое количество предполагаемых качеств. Обычно потребители этих услуг не имеют всей уместной информации для оценки и часто не способны оценить качество или необходимость услуги даже после того, как услуга выполнена.

2. **Разные источники информации.** Существует пять основных источников информации: память (личный опыт), персональные источники (друзья и семья), независимые источники (группы потребителей), маркетинговые источники (коммерческий персонал и реклама) и экспериментальные источники. При приобретении услуг потребители полагаются главным образом на память и персональные источники. Друзья и эксперты, которые знакомы с услугой, могут предоставить надежную информацию о качествах услуги. Неперсональные источники могут оказаться непригодными, потому что многие организации обслуживания являются маленькими местными компаниями, у которых нет фондов рекламы или экспертизы.
3. **Уменьшенный набор альтернатив.** Варианты, которые рассматривает потребитель при принятии решения о покупке, называются полным набором альтернатив. Для услуг этот набор, как правило, меньше, чем для товаров. Главной причиной этого является то, что определенная марка товара может быть приобретена на различных рынках, а обслуживающие компании почти всегда продают только одну «марку» — свою. Следовательно, для большинства услуг, если решение относительно марки принято, существует только одно место, в котором их можно приобрести. Некоторые сервисные компании, такие как банки, могут иметь филиалы в разных местах. В таком случае, если банк выбран, проблема заключается в выборе филиала, который имеет наиболее подходящее место расположения. Другой причиной ограниченного полного набора является то, что спрос в данной географической точке может поддерживать только небольшое количество сервисных компаний, и потому маловероятно, что потребитель найдет обширный набор альтернативных компаний, предлагающих желаемую услугу.
4. **Отказ от марки и совершение повторной покупки.** В сфере услуг приверженность марке меняется достаточно редко. Например, после того как потребитель выбрал банк для своего расчетного счета, он, как правило, пользуется его услугами, пока не переедет в другой город или не получит отрицательный опыт при обслуживании. Для некоторых услуг решение об их приобретении является однозначным, потому что компания, предлагающая услугу, является единственной альтернативой. Это типичный случай для коммунальных услуг, таких как газ, электричество, вода и телефонная связь. Другой причиной нечастого переключения на другие марки при покупке услуг является сопровождающее повышение цен и ощущаемого риска. Затраты, связанные с переключением на другие марки, обычно больше при приобретении услуг, чем при приобретении товаров, и

могут быть выражены в денежном эквиваленте, например плата за установку или абонемент.

5. **Ощущаемый риск.** Исследования показывают, что потребители предполагают больший риск при покупке услуг, нежели при приобретении и использовании товаров. В то же время в смысле физического риска потребители не ощущают различия между товарами и услугами. Главной причиной этого является неосвязаемость услуг и одновременное их производство и потребление. Если потребитель не знаком с услугой или не является частым пользователем, он встречает много неизвестного, а неизвестное, обычно, уже подразумевает риск. Другой причиной ощущения риска является нестандартная природа многих услуг. Даже если это услуга одной и той же компании одного и того же сервисного служащего, могут наблюдаться различия в исполнении и результате. Третьей причиной ощущения риска является то, что некоторые услуги не сопровождаются необходимыми гарантиями: гарантия возврата денег мало чего стоит, если зубной врач удалил не тот зуб. По этим же причинам приобретение некоторых услуг является «привычным» (тот же парикмахер) или автоматическим (телефонная услуга).

3.4 Покупательские риски в сфере услуг

Приобретение любого товара или услуг всегда связано для покупателя с определенным риском. В сфере услуг степень риска резко возрастает. Это связано с характеристиками услуг, неосвязаемостью, изменчивостью. Кроме этого, неудачную услугу невозможно вернуть обратно, трудно оценить и ущерб.

Услуги могут быть специализированными, сложными, и потребитель не всегда может оценить их из-за отсутствия опыта. Все это присущее приобретению услуг, увеличивает покупательский риск и затрудняет его оценку.

В сфере услуг выделяют следующие типы рисков:

- *физический риск* — не будет ли вреда от услуги;
- *финансовый риск* — окажутся ли затраты оправданными;
- *психологический риск* — как приобретение услуги повлияет на самосознание и самоуважение;
- *социальный риск* — как приобретение услуги повлияет на имидж человека в глазах друзей, коллег и т.д.;
- *риск исполнителя* — насколько хорошо выполнена работа;
- *риск потери времени* — потеря времени, усилий, удобств при покупке, замене, ремонте.

Степень покупательских рисков в сфере услуг зависит от неопределенности услуги: чем выше степень неопределенности, тем выше риски. Кроме этого, степень риска зависит от:

- значимости услуги;
- стоимости услуги;
- степени самоуверенности клиента, которая определяется его знаниями и опытом.

Для снижения рисков в сфере услуг продавец услуг должен определить ожидания клиента до получения услуги и подготовить его к результатам. Необходимо также помочь клиентам понять смысл услуги и то, что они должны получить в течение и после получения услуги. Кроме этого, для уменьшения риска и привлечения клиентов, если возможно, целесообразно оказывать пробные услуги, например, первое занятие на курсах по изучению иностранного языка может быть бесплатным.

Одна из возможностей уменьшить сомнения клиента и снизить риск — предоставление гарантий на оказываемые услуги. Эффективная система гарантий предполагает:

- **безусловность.** Гарантии должны исключать неопределенность и максимально уменьшать риск клиентов от получаемых ими услуг;
- **значимость.** Гарантия, прежде всего, должна быть значимой и полностью снимать неудовлетворенность клиента;
- **простоту для понимания и обращения.** Эффективная гарантия должна относиться как к клиентам, так и к персоналу, оказывающему услугу. Формулировка должна быть краткой и содержать как можно меньше специальных слов;
- **удобство при выполнении.** Гарантия должна быть действенной. Компания должна обеспечивать все возможности для выполнения данных ею гарантий.

Для уменьшения изменчивости услуг и сокращения рисков целесообразно разрабатывать стандарты обслуживания.

Стандарт обслуживания — это комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций. Согласно стандарту обслуживания устанавливаются формальные критерии, по которым оцениваются уровень обслуживания клиентов и деятельность любого сотрудника фирмы. В качестве примера критериев можно привести следующие показатели:

- время обслуживания;
- требования по оформлению документов;
- работу с жалобами и предложениями;
- параметры обслуживания: условия, консультации, обучение и т.д.;
- требования к интерьеру, оборудованию;
- гарантии выполнения услуг;
- требования к облику, одежде сотрудников;
- время ответа на телефонные звонки и т.д.

Разработка стандарта обслуживания включает в себя и формирование товарного знака, фирменного цвета, логотипа, которые распространяются на всю рекламно-сувенирную продукцию.

Стандарты обслуживания можно подразделить на внутрифирменные, отраслевые, международные. Отраслевые стандарты — «Закон о банках», «Закон об образовании», международные — стандарт услуг связи GSM, гостиничный сервис.

4 РАЗРАБОТКА И СОЗДАНИЕ УСЛУГ

4.1 Разработка товаров и услуг: сходства и различия

Потребители покупают не товары и услуги, они покупают решение своих проблем, удовлетворяют свои потребности или получают выгоды. Следовательно, наиболее важное сходство между товарами и услугами заключается в том, что они разрабатываются, чтобы обеспечить решение, удовлетворение или выгоду.

Второе сходство — разработка как товара, так и услуги — это продукт человеческой деятельности. Сначала человеческий ум генерирует какую-то новую идею, а затем просчитывает, как ее можно осуществить.

Третье сходство состоит в том, что потребители редко требуют создания определенного товара или услуги. Они могут выразить некоторые смутные потребности, но обычно не могут отчетливо назвать их с позиций товаров и услуг; потребители только реагируют на то, что им предлагают. Следовательно, эти невысказанные потребности должны быть выявлены и удовлетворены с помощью выгод, которые предлагает новый продукт.

Теперь отметим некоторые важные различия. Изготовление товара требует многих ресурсов, таких как сырье, полуфабрикаты, рабочая сила и энергия. Эти ресурсы жизненно важны для производства товара. Результат конструкторской деятельности — это набор стандартов и технических условий, таких как вид, качество и количество материалов для использования, размеры различных деталей и допуски. Соответствие техническим условиям и стандартам в производстве очень важно: отклонения, превышающие допуски, приведут к изготовлению бракованного, а иногда даже и опасного товара. Концепция товара может быть наглядно продемонстрирована на бумаге, а опытный образец можно изучить, оценить, протестировать и ввести в эксплуатацию. Когда разработка закончена и началось производство продукта, все товары идентичны друг другу и могут иметь только незначительные различия в размерах.

В сфере услуг редко используется сырье, применяются инструменты и оборудование. Они не всегда обязательны для оказания услуги. Результат

разработки услуги — это концепция и описание процесса реализации этой концепции. При разработке услуг могут создаваться стандарты, но обычно их очень мало, а отклонения от этих стандартов не обязательно делают услугу «бракованной» или приводят к нежелательным последствиям. Услугу можно протестировать при контрольном опыте, но каждое выполнение будет разным, так как в процесс вовлекаются различные потребители и поставщики услуг. Когда разработка закончена и услуга предлагается потребителю, не бывает двух абсолютно одинаковых выполнений услуги и опыт каждого потребителя уникален.

Другое важное различие между товарами и услугами заключается в том, что изменение товара в производственной сфере требует значительных затрат. Обычно это выражается правилом процентного соотношения 85/15, которое означает, что приблизительно 85% себестоимости товара определяется решениями, принятыми в течение первых 15% периода его разработки. Когда разработка товара закончена и зафиксирована, ее нелегко изменить, так как производству придется провести еще раз точно такую же разработку для всех составляющих. Разработка услуги, напротив, — это не статический и не жесткий документальный источник. Возможна модификация и адаптация услуги в процессе выполнения, более того — иногда это даже необходимо для удовлетворения разнообразных потребностей потребителей. К тому же изменение дизайна услуги не влечет за собой столько затрат, как при изменении товара. Однако эти характеристики создают определенный риск, что вместо улучшения услуги совокупные изменения могут привести к ее ухудшению в долгосрочном периоде.

4.2 Принципы разработки услуг

Несмотря на уникальность каждой услуги, существуют основные принципы, которые могут и должны применяться в разработке услуг.

1. Узнайте вашего потребителя. Знание потребителей предполагает изучение всей возможной и необходимой информации о целевом рынке с учетом приемлемых затрат, включая демографическую информацию — возраст, пол, доход, географическое распределение населения и стиль жизни. Такая информация помогает организации определить потребности потенциальных клиентов. Когда это возможно и экономически оправдано, информация о потребителях может быть получена от них напрямую.

2. Определите, какие из потребностей потребителей должны быть удовлетворены. Организация должна фокусироваться на одной или нескольких группах потребителей, которых она может полностью удовлетворить и получить при этом значительную прибыль. Услуга, которая будет удовлетворять основную потребность, будет базовой услугой. Дополнительные услуги разрабатываются и предлагаются для того, чтобы удовлетворить потребности, которые не могут быть общими для всех

потребителей. Они часто необязательны и могут нести дополнительные затраты. Определение основных и дополнительных услуг приводит к созданию «концепции услуги». Концепция услуги — это предоставление выгод, которые нужно обеспечить; знание проблем, которые нужно решить, и определение результатов, которые должны быть достигнуты. Организация должна также убедиться в том, что она обладает необходимыми возможностями, чтобы превратить концепцию услуги в реальность.

3. Разработайте стратегию услуги и позиционируйте услугу для получения конкурентного преимущества. Основной вопрос, на который здесь необходимо ответить, это: «Как вы дифференцируете свою услугу от услуг конкурентов и какова база, на которой вы предлагаете ценность потребителям за цену услуги?». Услугу необходимо идеально позиционировать, чтобы создать ей уникальное место в глазах потребителей относительно услуг конкурентов. Стратегия услуги должна поддерживать и дополнять корпоративную стратегию фирмы.

4. Разрабатывайте услугу, систему доставки, потребность в людских ресурсах и материальных активах одновременно. Означает одновременность или параллельность разработки и создания услуги и ее системы доставки, также как разработки материальных свидетельств, создания критериев отбора персонала и выбора участка расположения, если потребуется новое место. Разработка должна проводиться командными усилиями с представителями всех сторон, которые будут вовлечены в создание и доставку услуги. Если это возможно и экономически оправдано, в проектную команду также необходимо включить потребителей.

5. Разработайте процессы обслуживания с позиций потребителей и сотрудников. Когда создана правильная концепция услуги, наиболее важным аспектом разработки становится разработка и создание процессов. Так как почти все услуги — это в основном процессы, то процессу обслуживания нужно оказать особо пристальное внимание. Если получателем услуги является тело потребителя (например, медицинский осмотр в больнице) или его разум (например, концерт), то процесс должен быть разработан с позиции потребителя. Часто интересы различных подразделений предприятия диктуют параметры и природу процесса, а их цели оптимизируются при разработке. В результате оказывается, что увеличивается время ожидания потребителей, возникают ненужные задачи, которые он должен решать, много времени теряется напрасно — и происходит общий срыв всего процесса. С другой стороны, если получатель услуги — это имущество потребителя или информация, а во время выполнения присутствие потребителя не обязательно, тогда разработка процесса должна проходить с позиций поставщика услуги. То есть нужно сделать так, чтобы поставщик услуги мог ее оказать с наименьшим количеством усилий, а процесс оказания услуги был для него как можно приятнее без ущерба для потребителя.

6. Минимизируйте упущения. Процесс оказания многих услуг подразумевает вовлечение клиентов или их имущества в процесс. Это обычно увеличивает

вероятность того, что что-то может работать неправильно. Обычно проблема вызвана отсутствием или недостатком общения. Чтобы сократить такие проблемы, услуга должна по возможности поставляться одним обслуживающим сотрудником от начала до конца.

7. Разработайте скрытые регулирующие операции, чтобы поддерживать открытые операции. Открытые или офисные операции — это те, с которыми сталкиваются покупатели услуг, и те, при которых формируется мнение об услуге и организации. Однако практически все невидимые потребителю операции влияют на открытые операции, а следовательно, и на удовлетворенность потребителей. Вот почему так важно учесть эту зависимость при разработке системы обслуживания. Для большинства услуг скрытые процессы очень похожи на производственные процессы, а помещения, в которых эти процессы происходят, могут напоминать фабрику. Прежде всего, скрытые процессы должны быть разработаны так, чтобы офисы, обслуживающие непосредственно потребителей, могли работать безукоризненно. Когда это выполнено, то можно применить традиционные методы операционного управления, чтобы оптимизировать скрытые процессы.

8. Включите сбор данных в разработку процесса. Сервисным фирмам требуются данные для контроля и оценки потребительской удовлетворенности, для выполнения измерений и для улучшения качества, более того, данные необходимы для бухгалтерии и для принятия решений руководством. Механизм сбора данных, установленный после того, как услуга стала поставляться потребителям, создает проблемы и затрудняет работу поставщика услуг. Данные, необходимые для различных целей, должны быть определены в течение разработки услуги и включены в систему обслуживания, чтобы создать, по крайней мере, связь услуги с системой ее доставки и минимизировать любую дополнительную работу, требующуюся от сотрудника или потребителя.

9. Определите степень контактов и участия потребителей. Степень вовлеченности потребителей определяет вид и природу навыков и информации, которую потребитель должен предоставить. Организация определяет эти потребности и обеспечивает необходимую информацию для эффективного и результативного участия в процессе доставки услуг.

10. Создайте гибкость и надежность в системе. Всегда будут потребители, чьи потребности создают ситуации, которые не были предусмотрены разработчиками. Система обслуживания должна уметь реагировать на эти незапланированные ситуации и продолжать обслуживание. Очень важным шагом в этом направлении является создание гибких правил и процессов. Гибкость важна для процессов, в которых участвуют потребители. Скрытые от потребителей процессы, которые можно охарактеризовать как «производственный» вид процессов, обладают меньшей гибкостью в производительности операций и большим постоянством результатов.

11. Создайте приверженность системе обслуживания сотрудников и потребителей. Справедливое вознаграждение, премии, уважительное

отношение и приятное место работы — это главные составляющие удовлетворенности сотрудников. Сотрудники должны быть способны обслужить потребителей наилучшим образом и решить их проблемы быстро и эффективно, не ожидая одобрения со стороны руководства.

12. Непрерывно улучшайте обслуживание. Изменения при разработке услуг относительно более легкие для внедрения и стоят обычно гораздо дешевле, чем при разработке товаров. Это дает большинству услуг значительное преимущество, так как они изменяются и улучшаются в свете полученных от потребителей данных об изменении их потребностей, так же как и в свете изменения конкурентных условий. Непрерывное улучшение стало широко распространенным и признанным подходом для достижения наилучших характеристик товаров и услуг, это также стало основным принципом разработки услуги. Процесс непрерывного улучшения должен сопутствовать процессу обслуживания.

4.3 Процесс разработки услуги

Разработка и создание услуги должны быть хорошо продуманным и организованным мероприятием. Она может быть разбита на четыре стадии: направление, разработку, испытание и освоение рынка.

1. Направление. Эта стадия состоит из действий, которые определяют направление усилий разработки.

1. Формулировка целей и стратегии новой услуги. Стратегия услуги должна поддерживать общую стратегию фирмы и быть направленной на удовлетворение избранных потребностей потребителей целевого рынка или на решение определенных проблем потребителей.

2. Генерирование идеи. Идеи для создания новых услуг приходят из различных источников, включая потребителей, их жалобы, обслуживающих сотрудников, конкурентов и поставщиков.

3. Тщательная проверка идеи. Этот шаг включает процедуру отбора с выделением многообещающих идей из всех других. Осуществимость и потенциальная прибыльность — главные критерии в этом процессе.

2. Разработка. Стадия разработки фокусируется на разработке новой услуги и системы ее доставки.

4. Создание концепции. Выбранные идеи разрабатываются в концепцию обслуживания. Концепция обслуживания — это описание набора выгод, решений и ценности услуги, которые предполагается предоставить потребителям.

5. Тестирование концепции. Тестирование концепции новой услуги — это метод исследования, разработанный для того, чтобы оценить, понимает ли потенциальный пользователь идею предлагаемой услуги, реагирует ли на услугу благоприятно и осознает ли, что предлагаемые выгоды — это ответ на его неудовлетворенные потребности.

6. Анализ возможностей производства и сбыта. Этот шаг включает оценку рынка, анализ спроса, планирование доходов и анализ затрат. Если результат анализа многообещающий, то новая услуга рекомендуется для внедрения.

7. Утверждение проекта. Проект одобряется и приобретаются ресурсы для разработки и внедрения новой услуги и системы ее доставки.

8. Разработка и тестирование услуги. Разрабатывается детальное описание услуги одновременно с определенными характеристиками и особенностями обслуживания, с помощью которых она дифференцируется от услуг конкурентов.

9. Разработка и тестирование процесса и системы. Это стадия, на которой проходит детальная разработка процесса обслуживания. На этой стадии также нужно сделать качество и ценность неотъемлемой частью обслуживания, а значит, на этой стадии могут и должны использоваться концепции и инструменты для создания качества и ценности услуг.

10. Разработка и тестирование маркетинговой программы. Необходимо разработать и протестировать на потенциальном потребителе маркетинговую программу освоения рынка, распределения (если необходимо) и продаж новой услуги.

11. Обучение персонала. Критерии для выбора сотрудников должны разрабатываться параллельно с разработкой процесса и системы обслуживания. Когда выбор сотрудников закончен, нужно не только обучить персонал определенным обязанностям, работники должны быть осведомлены обо всей системе обслуживания. Им необходимо предоставить настолько широкие полномочия для обслуживания потребителей и решения их проблем, насколько это возможно.

3. Испытание

12. Тестирование услуги и опытный процесс. Это прямое тестирование на реальном рынке, которому услуга предлагается на ограниченной основе в одном или нескольких местах, но услуга, сотрудники и потребители настоящие. Цель этого шага состоит в том, чтобы получить признание услуги потребителями. Другая цель — это сделать необходимую корректировку и подгонку, основанную на информации, полученной от реальных потребителей.

13. Пробный маркетинг. Пробный маркетинг исследует возможность сбыта новой услуги. В этом случае услуга также предлагается на ограниченной основе, но в большем масштабе, чем в шаге 12 (т. е. в нескольких филиалах или регионах). Маркетинговая программа также тестируется на эффективность. Информация, собранная на этом этапе, включает реакцию потребителей на новую услугу.

4. Освоение рынка

14. Полномасштабный запуск. Когда все пробы закончены и сделаны все необходимые модификации и корректировки, услуга готова для полномасштабного запуска и предлагается рынку в полном объеме.

15. Анализ процесса после запуска. Цель этого шага заключается в определении степени достижения поставленных целей, а также в принятии решений о

необходимости дальнейшей корректировки и модификации. Этот шаг не является окончанием процесса разработки и создания услуги. Анализ должен проводиться регулярно через определенные промежутки времени, с введением информации, собираемой у потребителя и обслуживающих сотрудников, чтобы оценить успешность новой услуги, адаптировать услугу к изменяющимся условиям и проводить необходимые улучшения.

5 СОГЛАСОВАНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ

5.1 Проблемы согласования спроса и предложения в сфере услуг

Некоторые стратегии и инструменты, которыми пользуются менеджеры на производстве, чтобы достичь соответствия спроса и предложения (создание запасов, дополнительные смены, сверхурочная работа), в сфере услуг неприменимы. Причинами этого являются следующие факторы.

1. Большинство услуг производятся и потребляются одновременно. То есть невозможно в ожидании скорого повышения спроса произвести услугу заранее. Поэтому для большинства услуг невозможно создать запас, чтобы приспособиться к колебаниям спроса или неопределенности. Задержка выполнения заказа возможна в тех случаях, когда потребитель согласен ждать. Например, покупатель автомобиля, вероятно, подождет несколько недель, если предпочитаемая им модель со всеми желаемыми параметрами отсутствует в данный момент в партии агента по продаже. Однако сомнительно, что пациентка с зубной болью подождет, если ее зубной врач окажется в отпуске.

2. Предельные возможности систем обслуживания не отличаются гибкостью. Объем деятельности производственных систем можно увеличить на короткий срок, например, с помощью сверхурочных работ и дополнительных смен. Некоторые фирмы по оказанию услуг тоже могут увеличить объемы своей деятельности, продлив часы работы, как, например, делают парки с аттракционами в летние месяцы. Но не все фирмы могут это сделать. Например, если вы производите телевизоры, то, работая сверхурочно или в дополнительные смены, вы можете увеличить запасы готовой продукции, но менеджер гостиницы не может увеличить количество комнат, работая сверхурочно или во вторую смену, когда все комнаты уже заказаны на ночь.

3. Спрос на многие услуги трудно прогнозировать. По сравнению со спросом на большинство товаров спрос на услуги предсказать намного труднее, а колебания спроса на услуги обычно более резкие и частые, т. е. они происходят через более короткие промежутки времени. Одна из причин этого состоит в том, что решение о потреблении некоторых услуг, например решение пойти в ресторан или в кино или сделать прическу, обычно возникает спонтанно под действием обстоятельств. Другими словами, обычно люди не строят

долгосрочных планов для потребления некоторых услуг. Спрос на некоторые услуги, например посещение педиатра из-за инфекционного заболевания уха ребенка, вообще не планируется. Все это очень затрудняет предсказание спроса. Другая причина заключается в том, что спрос на услуги бывает максимальным и минимальным. В некоторых сферах, таких как быстрое питание, общественный транспорт и электроэнергетика, точки минимального и максимального потребления хорошо известны и предсказуемы, в то время как в других услугах — нет.

4. Изменчивость времени обслуживания. Из-за разнообразия предлагаемых услуг, индивидуального характера услуг и индивидуальных потребностей каждого клиента время, необходимое на обслуживание ожидаемого количества потребителей, трудно предсказать. Например, время обслуживания клиента в банке сильно варьируется в зависимости от количества и видов запрошенных клиентом операций. Это может привести к недооценке или переоценке необходимого объема деятельности. Единицы измерения необходимого объема деятельности также трудно определить. Например, нужно ли больнице определять объем деятельности с позиций количества кроватей, пациентов, среднего медицинского персонала или штата врачей или с позиций, времени, необходимого на обслуживание пациента на каждой стадии лечения?

5. Большинство услуг связано с местоположением. Так как услуги нельзя перевезти, обслуживание должно быть возможно в нужное время и в нужном месте. Для многоузловых фирм обслуживания это означает, что, когда один пункт обслуживания переполнен клиентами, другой в это же время может быть недогружен. Когда такой дисбаланс происходит с товарами, их можно перевезти из одного места в другое; однако потребителей услуг не так легко перевезти или они могут не захотеть переезжать в другой пункт обслуживания.

5.2 Стратегии управления спросом на услуги

Спрос на услуги не находится под прямым контролем фирмы, оказывающей услуги. Он зависит от многих факторов, таких как цена, предложение и цены конкурентов, уровень дохода потенциальных потребителей, доступность услуги и т. д. Тем не менее фирмы могут влиять на спрос, используя одну или несколько нижеприведенных стратегий.

1. Ценообразование. Эта стратегия наиболее очевидна: снижение цены увеличивает спрос на большинство услуг, а повышение цены — наоборот. Цена может быть достаточно сильным стимулом для потребителей приобрести услугу в период низкого спроса, таким образом сглаживая резкость колебаний спроса. Примеры такого применения — снижение тарифа на перевозки на дальние расстояния или на обслуживание сотовых телефонов ночью и по выходным, снижение цен на билеты в кинотеатры до 6 вечера. Изменение периода пикового спроса важно для эффективного использования ресурсов, таких как рабочая сила и обслуживающие

мощности. Если спрос не поддается регулированию, фирма должна либо увеличить объем услуг, чтобы удовлетворить максимальный спрос, либо потерять потребителей, которые создают спрос в пиковый период. Первая альтернатива приведет к неэффективному использованию ресурсов; обслуживающие мощности и сотрудники будут простаивать во внепиковый период. Второй вариант может повлечь за собой снижение прибыли или даже несостоятельность компании.

2. Предварительные заказы и назначение приемов. Другая очень распространенная стратегия управления спросом, используемая многими фирмами, заключается в предложении своих услуг с помощью предварительных заказов или назначения приемов. Это похоже на «создание запасов» спроса или на «отложенный» спрос на услуги. Такая практика подходит для услуг, которые недоступны в большом объеме, но высоко ценятся потребителями. Авиалинии, гостиницы, организации здравоохранения, юридические фирмы и рестораны предлагают свои услуги, используя бронирование или назначая приемы; при этом случайному потребителю оказание услуги вовсе не гарантировано. Предварительные заказы и назначение приемов обычно создают постоянный уровень спроса и гарантируют, что спрос не превысит установленного лимита. Правда, человек, которому не удалось записаться на прием на ближайшее время, может и не обратиться больше эту фирму. Но для клиентов такая практика тоже хороша. Возможно, главное преимущество — уверенность в получении услуги в назначенное время. Кроме того, потребитель экономит время: ему не придется ждать в очереди. Потребитель может не волноваться, получит ли он услуги и сколько времени придется провести в ожидании, а это избавляет его от стресса. Недостаток системы бронирования — это вероятность неявки клиентов. С этой проблемой часто сталкиваются авиакомпании и гостиницы. Так как быстро найти нового клиента практически невозможно, то иногда применяется практика, называемая избыточным бронированием. Фирмы принимают больше предварительных заказов, чем могут выполнить. Это снижает вероятность пустующих сидений в самолете или номеров в гостинице, но вызывает затруднения, если потребителей оказывается больше, чем доступных мест.

3. Сообщение информации. Иногда простое обращение к потребителям помогает снизить пиковый спрос. Вывески, реклама и сообщения о распродажах убеждают потребителей, что пользоваться, например, общественным транспортом, парками, музеями или почтой лучше не в пиковый период, так как в другое время цены ниже, людей меньше, поездки удобнее, а посещения приятнее.

4. Предложение услуг, которые имеют противоположно циклический характер спроса. Спросом на некоторые услуги чрезвычайно трудно управлять. Он имеет четко определенный и неэластичный, сезонный характер, безразличный к ценовым стимулам. Бронирование или сообщение информации обычно неэффективны для изменения характера или

сглаживания пиков спроса. Спрос на эти услуги либо чрезвычайно низкий, либо вообще отсутствует в несезонный период. Одно из возможных средств против этого — предложить дополнительные услуги, которые могут обеспечить те же мощности и, возможно, тот же персонал, но спрос на которые имеет противоположный циклический, сезонный характер. Например, фирмы, занимающиеся ландшафтной архитектурой, предлагают услуги снегоуборки в зимние месяцы, когда многие операции по проектированию ландшафтов невозможны. Другой пример — лыжные курорты, предлагающие лыжный пробег по сухому льду или альпийские скользкие дорожки (петляющие пластиковые каналы для санного спорта на колесах) или предлагающие лыжные склоны любителям горновелосипедного спорта.

5. **Предложение дополнительных услуг.** Потерю постоянных клиентов из-за длинных очередей можно снизить, переключая их внимание на дополнительные услуги. В период пикового спроса дополнительные услуги делают ожидание очереди обслуживания более приятным для потребителя и увеличивают вероятность того, что он не расстанется с фирмой или вернется. Таким образом, стойка бара или комната отдыха могут сохранить постоянных посетителей ресторана. В сущности, дополнительные услуги представляют собой первую стадию двухэтапной очереди. Обслуживание на первой стадии может растянуться до такой степени, что после первой стадии клиент покинет всю систему обслуживания вполне удовлетворенным.
6. **Реклама и продвижение продаж.** Продвижение услуг и реклама — это два дополнительных инструмента для стимулирования спроса. Программа по продвижению услуг предлагает дополнительные выгоды или сниженные цены в течение ограниченного времени. Примерами могут служить туристические поездки с дополнительными возможностями и поощрение призами посещения поздних киносеансов.

5.3 Управление спросом в очередях

Очереди у кассовых аппаратов магазинов, у билетных касс или у почтовых отделений возмущают многих людей, но большинство смиряются с ними как с неизбежным злом. Стратегии управления спросом на услуги эффективно влияют на деятельность большинства фирм, но не могут полностью исключить очереди. Другими словами, очереди образуются даже в очень хорошо управляемых системах обслуживания.

Среди многих недостатков очередей можно назвать отказ потребителей вставать в очередь, т. е. некоторые потребители отказываются ждать и покидают систему обслуживания. Это означает потерю потребителей.

Снижение времени ожидания — важная составляющая управления как спросом, так и предложением. Рассмотрим другой подход к управлению спросом в том случае, когда образуются очереди. При этом подходе акцент

делается на том, чтобы ожидание в очередях стало менее болезненным как для потребителей, так и для поставщиков услуг. Давид Майстер (David Maister) сформулировал восемь утверждений о психологии людей в очередях, которые приведены вместе с советами, как смягчить проблему очередей.

1. **Незанятый период воспринимается как более долгий, чем занятый.** Многие фирмы осознали это и используют различные средства, отвлекающие внимание, чтобы занять потребителей. Некоторые рестораны создают стойки баров, где постоянные клиенты могут выпить и пообщаться в ожидании своего столика. Газеты и журналы, которые можно увидеть в приемной врача, или телевизоры в комнатах ожидания в авторемонтной мастерской — все это служит одной цели: отвлечь потребителя от ожидания.
2. **Ожидание вне процесса обслуживания кажется дольше, чем ожидание в процессе обслуживания.** Ожидание кажется более коротким, когда обслуживание уже началось. Клиент опасается, что его забудут обслужить, но когда он находится в системе и процесс обслуживания уже начался, эти опасения проходят. Большинство ресторанов предлагают меню клиентам, ожидающим за столиками, создавая тем самым впечатление, что обслуживание уже началось, и занимая время потребителей.
3. **Волнение делает ожидание более долгим.** Как уже упоминалось, «опасение быть забытым» может стать одной из причин волнения; незнание того, сколько времени потребуется ждать, чтобы получить услугу, какого качества будет эта услуга, достаточно ли у вас времени, в той ли очереди вы стоите — все это тоже основания для тревоги. Если уменьшить беспокойство потребителей, ожидание можно сделать менее болезненным и воспринимаемым как более короткое.
4. **Неопределенное ожидание дольше известного, имеющего определенный срок.** Ожидание ощущается более длинным, если вы не знаете, когда вас начнут обслуживать. Уточнение компанией времени ожидания обычно помогает потребителям успокоиться и принять ситуацию. Однако оценка должна быть сделана как можно точнее, а если ошибаться, то лучше в большую сторону — это обычно приятно удивляет клиентов.
5. **Необъясненное ожидание дольше объясненного.** Когда людям объясняют причины ожидания, они лучше его понимают и чувствуют себя комфортнее. Например, если медсестра объяснила пациентам в комнате ожидания, что доктор задерживается, так как он присутствует на срочной операции, большинство людей поймут и оценят задержку как оправданную. Следовательно, фирмы должны быть честными и предупредительными с клиентами и объяснять причины задержек, возникающих в системе обслуживания.
6. **Несправедливое ожидание длится дольше объективного.** Большинство людей расстроятся, если увидят, что кого-то обслужили вне очереди, или любые другие действия, противоречащие их представлениям о справедливости. К сожалению, это нередко встречается. Например, кассир, который начинает работу у очередного кассового аппарата в супермаркете,

может начать обслуживать с конца другой очереди, а не со следующего покупателя или сотрудник за стойкой, прекративший обслуживать вас, чтобы ответить на телефонный звонок или обслужить другого потребителя в очереди, — все это нарушает ожидание справедливого обслуживания. Эти действия не только раздражают потребителей, но и создают иллюзию более долгого ожидания.

7. **Чем ценнее услуга, тем дольше потребитель готов ждать.** Время ожидания услуги включено в ее стоимость. То есть время, потраченное на ожидание, — это часть жертвы, которую клиент готов принести, чтобы получить услугу. Потребитель готов заплатить тем большую стоимость, чем выше для него ценность услуги, и это относится как к денежной, так и к неденежной стоимости. Менеджеры фирм должны правильно понимать, какую ценность представляет услуга для потребителя, чтобы гарантировать, что ожидание не выйдет за рамки стоимости услуги, определенной для себя потребителем.
8. **Одинокое ожидание дольше группового ожидания.** Ожидание большинства услуг проходит в компании с другими потребителями. То есть потребители в буквальном смысле не одиноки в очереди. Однако, так как обычно потребители незнакомы друг с другом, они могут чувствовать себя изолированно, особенно если никто не разговаривает или ничто не отвлекает внимание. Операционные менеджеры должны по возможности создавать ситуации, в которых клиенты общались бы между собой. Это создает чувство общности, отвлекает внимание клиентов и «сокращает» время ожидания.

5.4 Стратегии управления предложением услуг

Менеджерам фирм по оказанию услуг легче контролировать и регулировать предложение услуг, чем спрос на них. Однако даже высокий контроль над предложением услуг не гарантирует абсолютного соответствия спроса и предложения. Для увеличения или уменьшения предложения услуг можно применять различные стратегии, некоторые из них приведены ниже. Они основаны на умелом использовании одного или нескольких компонентов при изменении объема деятельности, а значит, и предложения. Не все эти стратегии подходят или оправданы для всех фирм сферы услуг, как и в случае управления спросом.

1. **Изменение численности рабочей силы.** Эту стратегию можно эффективно применять в среднесрочной перспективе, т. е. в течение планируемого периода от 3 до 12 месяцев. Прогнозируя повышение или понижение спроса, менеджеры постепенно увеличивают или сокращают штат сотрудников. Также, зная сезонные точки максимума и минимума спроса, фирмы могут нанять персонал на сезон. Главный недостаток этой стратегии — высокая

стоимость найма, обучения и увольнения сотрудников, а также трудность формирования приверженности к фирме среди сотрудников.

2. **Перекрестное обучение сотрудников.** Большинство услуг включают выполнение нескольких задач, спрос на каждую из которых не может быть всегда одинаковым. Обучение сотрудников выполнению заданий, отличных от их обычных обязанностей и полномочий по обслуживанию клиентов, помогает увеличить производительность в период пикового спроса. Эта стратегия имеет и другие преимущества: она помогает сотрудникам развиваться, получая дополнительные навыки, и уменьшает рутинность, неизбежную при выполнении изо дня в день одной и той же работы.
3. **Работники с неполной занятостью.** Наем сотрудников с неполной занятостью подходит лучше всего, когда ежедневная потребность в рабочей силе для оказания услуг имеет ясный и четкий характер, как в ресторанах быстрого обслуживания и фирмах по доставке товаров. Использование рабочих с неполной занятостью, когда оно оправданно, придает фирме значительную гибкость в случае изменения объема деятельности и позволяет менеджерам лучше контролировать предложение услуг.
4. **Увеличение участия потребителей.** Потребители могут быть ценным источником рабочей силы при поставке услуги, и некоторые фирмы разумно используют этот источник. Участие клиентов в целом снижает потребность фирм в рабочей силе и повышает скорость обслуживания, а значит, и объем деятельности. Однако при этом есть риск, что из-за отсутствия опыта потребители могут выполнять работу медленно и вызывать тем самым снижение объема деятельности.
5. **Аренда оборудования.** Оборудование — важный компонент объема деятельности при оказании многих услуг. Значит, чтобы увеличить объем деятельности, недостаточно только увеличить число сотрудников. Рост занятости обычно сопровождается ростом производительности оборудования. Когда потребность в увеличении занятости временная, покупка оборудования экономически не оправдана. В таких случаях фирма может арендовать или взять в лизинг необходимое оборудование.
6. **Расширение или реконструкция зданий.** Часто производительность можно увеличить, просто переехав в помещение с лучшей планировкой или разработав лучшую схему расположения оборудования в старом помещении. Лучшее освещение, кондиционирование и система отопления способствуют производительности, а значит, расширяют объем деятельности.
7. **Автоматизация.** Автоматизация задач, выполняемых человеком, в производственной сфере применяется уже много лет. Главные преимущества автоматизации заключаются в сравнительно низкой себестоимости, высоком объеме и стабильности выпуска, а значит, в более высоком качестве продукта. Автоматизация услуги не всегда желательна, так как она обычно обезличивает услугу. Однако в некоторых случаях скорость и более низкая себестоимость наряду с другими преимуществами делают автоматизацию весьма привлекательной. Например, гостиничные

сети, такие как Hyatt, Hampton Inns, Embassy Suites и Homewood Suites, устанавливают автономные центры для быстрой регистрации и отметки о выбытии.

8. **Увеличение времени работы.** Некоторые фирмы могут увеличить объем своей деятельности, продлив часы работы при определенных обстоятельствах или в период увеличенного спроса. Например, некоторые розничные торговцы держат торговые точки открытыми всю ночь в течение периода рождественских покупок, а парки с аттракционами увеличивают часы работы в летние месяцы и по выходным.
9. **Улучшенное календарное планирование.** Впечатляющего роста возможностей можно добиться, если улучшить календарное планирование деятельности персонала. Наука управления предлагает средства, которые могут оптимизировать график работы персонала, например, медсестер в больнице или рейсовых экипажей авиалиний, а также расположение и график работы пунктов по оказанию срочной медицинской помощи.

6 ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

6.1 Составные части процесса обслуживания населения, его экономико-организационные особенности

Бытовые услуги населению оказываются различными предприятиями, а именно: специализированными, многоотраслевыми, региональными. Это крупные и мелкие предприятия, по-разному технически оснащенные. Каждое из них имеет свою организационную структуру управления, которая существенно влияет на уровень организации обслуживания населения. Каждой отраслевой группе бытовых услуг свойственны определенные формы и методы организации их предоставления. Вместе с тем каждое предприятие характеризуется процессом, где обязательно присутствует производство услуг и обслуживание заказчика.

Организация обслуживания заказчика является сложной малоизученной системой, она характеризуется формами и методами взаимного воздействия заказчика и предприятия службы быта при соблюдении выдвигаемых ими условий.

Обязательным условием начала процесса производства услуг является формирование потока заказов от населения. В процессе обслуживания населения выделяют три составные части:

- 1) формирование потока заказов на услуги;
- 2) производство услуг;
- 3) выдача заказов клиенту.

Первая и третья части составляют процесс непосредственного обслуживания клиента, а вторая – процесс производства услуги.

Исходя из специфики отрасли бытового обслуживания населения, труд, затраченный в этой сфере, также носит двойственный характер. Он связан, с одной стороны, с производством услуг и продукции, а с другой – с обслуживанием конкретного потребителя. Эти разновидности труда носят отдельный характер потребительной стоимости.

Например, труд, связанный с изготовлением, ремонтом или восстановлением вещи, следует считать производительным, а потребительную стоимость, созданную производительным трудом, следует считать неотъемлемой частью фонда потребления в национальном доходе.

Труд, связанный с процессом обслуживания потребителя услуги, по своей природе является непроизводительным. Здесь заказчик потребляет лишь полезный эффект труда, результатом которого является сам материальный продукт услуги. Так как в бытовом обслуживании населения четко проследить это разделение труда и установить границу между производительным и непроизводительным трудом довольно сложно, считается, что эти два вида труда носят одинаковую материальную направленность.

Характер и организацию управления производством на предприятиях службы быта во многом определяют различные экономико-организационные особенности. Прежде всего, специфика заключается в различных формах предоставления услуг и расчета с заказчиком. Существенное влияние оказывают технические свойства предметов труда, их ассортимент, который учитывается в производстве различных отраслевых групп услуг. Специфику также определяют природно-климатические условия, национальные и индивидуальные особенности заказчика, уровень жизни, структура доходов и расходов в бюджете семьи, соотношение цен на товары и услуги и т.д.

Это и есть экономико-организационные особенности процесса обслуживания населения.

В зависимости от характера и природы труда производственная деятельность предприятий бытового обслуживания населения группируется по трем основным направлениям:

- 1) изготовление новых предметов потребления;
- 2) восстановление или обновление предметов потребления;
- 3) личное обслуживание заказчика, находящегося в непосредственном контакте с работниками службы быта.

Каждому из этих направлений соответствует определенная форма организации предоставления услуг: стационарная, выездная.

При изготовлении новых предметов потребления по индивидуальным заказам применяется стационарная форма производства услуг, при которой контакт с заказчиком осуществляется через диспетчерскую службу, приемные пункты. При восстановлении и обновлении предметов потребления применяется как стационарная форма, так и выездное обслуживание, предусматривающее непосредственный контакт исполнителя с заказчиком. При

личном обслуживании преобладающей считается стационарная форма предоставления услуг, где формируется самый тесный контакт с заказчиком.

6.2 Понятие формы обслуживания населения, их классификация

Форма обслуживания населения – это организационная система предоставления услуг конкретному потребителю, т.е. это способ доведения услуг до потребителя.

Формы обслуживания населения классифицируются по 5 признакам.

1. По месту приема и выдачи заказов.
2. По месту выполнения заказов.
3. По срокам выполнения заказов.
4. По форме расчета с заказчиком.
5. Услуги посредством особых условий.

По месту приема и выдачи заказов различают:

- прием и выдачу заказов в стационарных подразделениях службы быта;
- прием и выдачу заказов на дому у заказчика;
- прием заказов на дому, выдачу – на специализированных предприятиях;
- прием и выдачу заказов в общежитиях, гостиницах и т.д.;
- прием заказов механизированным путем (контейнерная форма);
- прием и выдачу заказов путем кольцевого объезда передвижными мастерскими и приемными пунктами.

По месту выполнения заказов:

- выполнение заказов на стационарных предприятиях службы быта;
- выполнение заказов на дому у заказчика;
- выполнение заказов путем выезда работников службы быта в общежития, гостиницы, места отдыха и т.д.;
- выполнение заказов предприятиями службы быта, временно организованными на определенный срок;
- выполнение заказов передвижными мастерскими.

По срокам:

- выполнение заказов в сроки, установленные правилами бытового обслуживания населения;
- срочное выполнение заказов в течение 1-3 суток;
- срочное выполнение заказов в присутствии заказчика;
- прием заказов в ночное время и праздничные дни за дополнительную плату;
- внеочередное выполнение заказов.

По форме расчета с заказчиками:

- услуги, выполненные по безналичному расчету;
- услуги, выполненные с предварительной оплатой;
- услуги, выполненные с последующей оплатой;
- услуги, выполненные по гарантийному ремонту;

- услуги, выполненные с внесением аванса при оформлении заказа и окончательным расчетом при выдаче заказа;
- предоставление услуг заказчику с оплатой стоимости заказа в кредит;
- предоставление услуг длительного характера с внесением ежемесячной платы.

Услуги посредством особых условий:

- обмен неисправных изделий на заранее отремонтированные;
- обслуживание через бюро бытовых услуг;
- выполнение заказов самообслуживанием, по предварительной записи, по абонеентам.

6.3 Контактная зона предприятий службы быта: сущность, состав, понятие

При разнообразных формах обслуживания заказчика в непосредственный контакт с населением вступают приемщики заказов, модельеры, заведующие ателье. Здесь создается так называемая контактная зона обслуживания, от состояния которой зависит уровень культуры обслуживания населения.

Контактная зона – это место предоставления услуг или сфера, окружающая заказчика в период его нахождения на предприятии службы быта.

В понятие контактной зоны входит планировка приемного салона, рабочего места приемщика заказов и приемной кабины. Здесь учитываются этика взаимоотношений «мастер-клиент», общеобразовательный и культурный уровень работников службы быта, наличие фирменного знака и фирменной одежды. Здесь также учитывается оформление вывески, регламентирующей режим работы приемного пункта, доски объявлений, на которой должна быть представлена вся необходимая информация об оказываемых услугах, формах обслуживания, ценах на услуги и правилах обслуживания заказчика. Должны быть выставлены образцы пошиваемых моделей одежды, обуви, головных уборов, различных видов отделочных и ремонтных материалов. Практически здесь осуществляется реклама услуг данного структурного подразделения. В приемном салоне должны быть созданы все удобства для заказчика. Это относится к мебели, каталогам одежды и обуви и отсутствию очередей.

Таким образом, контактная зона имеет важное экономическое значение в формировании потока заказов на бытовые услуги. В свою очередь, уровень потребительского спроса во многом определяется организационной системой предоставления услуг. Для потребителя важно не только получить услуги в полном объеме и высокого качества, но и быстро, удобно, с наименьшими затратами времени и максимальным учетом индивидуальных запросов.

6.4 Определение временного цикла выполнения заказов при различных формах организации обслуживания заказчика

Затраты времени населения на получение услуги складываются из времени, идущего на дорогу до предприятия службы быта и обратно, и времени, затраченного в контактной зоне обслуживания. Если к затратам времени на получение услуги прибавить время на изготовление услуги, можно получить весь временной цикл.

Так как основной задачей предприятий службы быта является обеспечение максимальных удобств заказчику и высвобождение его времени, то все действия предприятий службы быта в условиях рынка должны быть направлены на совершенствование форм обслуживания. Независимо от форм обслуживания в любом процессе оказания бытовых услуг присутствуют три составные части:

- 1) прием заказа;
- 2) выполнение заказа;
- 3) его реализация заказчику.

По форме воплощения эти компоненты могут различаться для различных групп предприятий. С точки зрения их положения в пространстве и времени выделяют:

- 1) предприятия, которые изготавливают предметы потребления, восстанавливают или обновляют их в стационарных условиях (индпошив одежды, вязка трикотажных изделий);
- 2) предприятия, которые оказывают услуги личного характера в стационарных условиях (прокат, фотоуслуги, ритуальные, парикмахерские услуги);
- 3) предприятия, которые оказывают услуги на дому у заказчика (ремонт мебели, бытовой техники).

Для предприятий первой группы существуют явно выраженные компоненты приема, исполнения и реализации заказов, разобщенные во времени и пространстве. Временной цикл исполнения услуги для данной группы предприятий определяется

$$T = t_{\text{оф}} + t_{\text{и}} + t_{\text{п}}, \quad (6.1)$$

где $t_{\text{оф}}$ – время, затраченное на оформление заказа;
 $t_{\text{и}}$ – время исполнения заказа;
 $t_{\text{п}}$ – время, затраченное на получение заказа.

Первая и третья компоненты образуют время обслуживания заказчика.

$$t_{\text{обсл}} = t_{\text{оф}} + t_{\text{п}}. \quad (6.2)$$

Поскольку заказчик неоднократно контактирует с предприятием службы быта, то к этому времени добавляется время в контактной зоне:

$$t_k = K(t_{\text{пр}} + t_{\text{ож}}), \quad (6.3)$$

где K – количество (кратность) контактов;
 $t_{\text{пр}}$ – время на дорогу до предприятия и обратно;
 $t_{\text{ож}}$ – среднее время ожидания заказчика в очереди.

Таким образом, временной цикл получения услуги

$$T = K(t_{\text{пр}} + t_{\text{ож}}) + t_{\text{обсл}} + t_{\text{и}}. \quad (6.4)$$

Предприятия второй группы, оказывающие услуги личного характера, не имеют ярко выраженных компонентов приема, исполнения и получения заказов, поскольку они совпадают как в пространстве, так и во времени. В данном случае временной цикл получения услуги определяется как сумма времени в контактной зоне и времени обслуживания:

$$t_{\text{обсл}} = t_{\text{и}} + t_{\text{оф}} + t_{\text{п}}; \quad (6.5)$$

$$T = K(t_{\text{пр}} + t_{\text{ож}}) + t_{\text{обсл}}. \quad (6.6)$$

Для третьего типа предприятий имеет место совпадение во времени и в пространстве двух компонентов – исполнения и выдачи заказов. Тогда временной цикл получения услуги:

$$T = t_{\text{ож}} + t_{\text{и}} + t_{\text{оф}}. \quad (6.7)$$

7 КОМПЛЕКСНОСТЬ В ОБСЛУЖИВАНИИ НАСЕЛЕНИЯ

7.1 Понятие комплексности в обслуживании, ее преимущества

Комплексное обслуживание заключается в создании возможности получить широкий перечень услуг в одном месте при высоком качестве и высокой культуре обслуживания заказчика. Комплексное обслуживание является наиболее прогрессивной и удобной формой обслуживания, осуществляемой через развитую сеть предприятий различных типов, расположенных в пределах установленной зоны обслуживания.

Комплексное обслуживание имеет следующие преимущества:

- 1) экономит время заказчика благодаря приближению услуг к местам людности, возможности получить комплекс услуг в одном месте;
- 2) расширение ассортимента услуг, достигаемое в результате лучшей информированности заказчика о возможностях службы быта;

- 3) повышение качества и культуры обслуживания благодаря оснащению предприятий специальным технологическим оборудованием, высокой квалификации работников службы быта, созданию комфортных условий для заказчика;
- 4) улучшение работы специализированных предприятий в связи с увеличением притока заказов;
- 5) повышение экономической эффективности процесса производства услуг и процесса обслуживания заказчика.

7.2 Специализированные подразделения службы быта: их функции, задачи и структура

Специализированное предприятие бытового обслуживания населения – предприятие, которое оказывает комплекс бытовых услуг в пределах одной отраслевой группы.

Основной структурной производственной единицей предприятия является **производственный участок (бригада)**, представляющий собой совокупность обособленных рабочих мест, на которых выполняются технологически однородная работа или различные операции по изготовлению, ремонту, восстановлению изделий по заказам населения. Несколько однотипных производственных участков (бригад) единого функционального назначения, нуждающихся в едином руководстве, группируются в цехи, ателье, мастерские и пр.

Рассмотрим структуру специализированного предприятия на примере фабрики пошива и ремонта обуви.

Вспомогательное производство: ремонтно-механические мастерские.

Основное производство:

- цех ремонта обуви;
- общефабричная лаборатория: группа технологов, группа модельеров;
- штамповочный участок с выделением закройного участка;
- заготовительный участок;
- ателье;
- цех пошива обуви.

Обслуживающее хозяйство:

- склад готовой продукции;
- склад основных и вспомогательных материалов;
- транспортное хозяйство;
- приемные пункты.

Цехом называется производственное административно-обособленное подразделение предприятия, где полностью или частично изготавливаются изделия по заказам населения, ремонтируются предметы длительного пользования, принадлежащие гражданам. В цехе выполняются также операции

по качественному изменению предметов труда и превращению их в законченную продукцию. Таким образом, цехи создаются только там, где выполняются работы и бытовые услуги производственного характера.

В основных цехах полностью или частично изготавливают изделия по заказам населения, ремонтируют, восстанавливают изделия, принадлежащие гражданам.

Вспомогательные цехи способствуют успешному изготовлению и ремонту изделий по заказам населения. К таким цехам относятся ремонтные (ремонт и заточка инструментов, ремонт спецодежды, ремонт технологического оборудования и т. п.), инструментальные, энергетические и некоторые другие.

Обслуживающие цехи и хозяйства выполняют работу по обслуживанию основных и вспомогательных цехов (имеются в виду транспортировка и хранение сырья, запасных частей, фурнитуры, полуфабрикатов, готовой продукции).

Ателье по своему функциональному и производственному назначению аналогично цеху. В состав ателье как структурного подразделения предприятия могут входить основные и вспомогательные цехи, например, цех пошива верхней одежды по заказам населения, цех изготовления искусственных цветов и прочих украшений и т. д. Ателье призвано удовлетворять требования отдельного заказчика, его вкусы. Здесь более ярко выражена индивидуальность в исполнении заказа. В отличие от цеха ателье само принимает заказы от населения. Ателье выполняют заказы населения только по трем отраслевым группам бытовых услуг: индивидуальному пошиву и ремонту одежды, обуви, а также пошиву, вязке и ремонту трикотажных изделий.

В зависимости от качества изготовления изделий и культуры обслуживания ателье подразделяют на три группы: высшего, первого и второго разрядов.

Мастерской называется производственное подразделение предприятия (цеха, ателье) небольшой мощности, имеющее универсальный набор оборудования, инструмента и приспособлений и выполняющее, как правило, несложные ремонтные работы и услуги. Мастерские по изготовлению новых изделий распространены в основном в швейной отрасли бытового обслуживания. Мастерская обычно оборудована одним или несколькими рабочими местами. Здесь принимают заказы населения и выдают их, а также выполняют услуги в присутствии заказчиков. Работник мастерской обычно лично принимает и исполняет заказ.

В составе предприятий бытового обслуживания имеются также мастерские, не связанные с выполнением заказов населения, а ремонтирующие технологическое оборудование и различный инвентарь (например, мастерские по ремонту прокатного фонда в пунктах проката).

К особому виду структурного подразделения предприятия службы быта относится **станция**. Более того, станция при достаточных ее размерах сама выступает в качестве предприятия. На станциях оказываются бытовые услуги трех видов: прокат и хранение лодок (лодочная станция), прокат и хранения

лыж (лыжная станция), станция технического обслуживания автомобилей. Рассматриваемые подразделения не имеют однотипных технологических процессов производства, формы и методы обслуживания населения также существенно различны. Объединяет их только место получения услуги (стоянка лодок, автомашин, место хранения лыж и катания на них). О лодочных и лыжных станциях можно даже говорить как о своеобразных пунктах проката, иногда с рабочими местами по ремонту и уходу за подвесными моторами, лодками и лыжами.

Студия — обособленное подразделение, имеющее соответствующее требованиям помещение и необходимый набор специального оборудования. Она призвана выполнять заказы населения на высоком художественном уровне, например, фотостудия, студия звукозаписи. Для работников студий характерным является творческий, художественный подход к выполнению заказов, причем мастер должен оказать помощь посетителю в раскрытии его индивидуальных особенностей. Посетителям студии предлагается высокий комфорт обслуживания.

Салон — это обособленное подразделение, предназначенное для открытой выставки (демонстрации) полуфабрикатов одежды, обуви, мебели, предметов проката. Например, в салоне мебели обычно имитируется квартира, обставленная мебелью, изготавливаемой по заказам населения. Салон может быть организован и в парикмахерской; в этом случае ее оборудуют с учетом всех современных требований архитектуры и эстетики. В салоне-парикмахерской дают консультации и демонстрируют прически и стрижки. В салонах для производства несложных работ предусмотрены соответствующие мастерские.

Бюро в системе бытового обслуживания является обособленным подразделением предприятия, призванным выполнять в основном услуги непромышленного характера: выдачу различных справок (Справочное бюро); посредничество по оказанию услуг между населением и предприятиями службы быта; несложные работы силами работников, входящих в состав бюро, по заказам населения (Бюро разнобытовых услуг).

7.3 Универсальные предприятия службы быта: функции, задачи, структура

К универсальным предприятиям службы быта относятся районные комбинаты бытового обслуживания, городские и районные производственные объединения бытовых услуг, дома быта.

Универсальными считаются предприятия, оказывающие комплекс бытовых услуг как материального так и нематериального характера, т.е. это объединение в одном производстве различных видов деятельности с учетом различных отраслевых групп.

Районные комбинаты бытового обслуживания и районные производственные объединения бытовых услуг создаются в сельской местности и основными задачами их деятельности являются:

- 1) обеспечение наиболее полного удовлетворения потребностей населения в бытовых услугах высокого качества и культуры обслуживания;
- 2) организация контроля за работой структурных подразделений специализированных предприятий, расположенных на территории региона в части организации обслуживания населения;
- 3) осуществление производственно-хозяйственной деятельности в подведомственных производственных подразделениях.

Производственная структура многоотраслевого комбината во многом повторяет структуру специализированного предприятия службы быта, но имеет более широкую сеть приемных пунктов и мастерских, так как включает производственную и непроизводственную деятельность.

Функции районных комбинатов бытового обслуживания.

1. Изучение спроса населения на бытовые услуги.
2. Организация обслуживания населения данного региона с применением прогрессивных форм обслуживания и внедрением новых видов бытовых услуг.
3. Организация технологической подготовки производства.
4. Организация контроля за комплексным развитием службы быта в регионе.
5. Выполнение заказов населения с учетом кооперации с городскими производственными объединениями бытовых услуг и специализированными предприятиями службы быта.
6. Организация рационального режима работы, соблюдение сроков выполнения заказов.
7. Осуществление руководства сетью приемных пунктов и выездными бригадами на селе через диспетчерскую службу и контроль исполнения заказов.

Несколько иная производственная структура у городских производственных объединений бытовых услуг, которые объединяют в основном непроизводственные виды деятельности с 2-3 видами производственных услуг.

Исходя из этого в производственной структуре выделяют производственные участки, которые курируют фотоуслуги, парикмахерские услуги, прокат и т.д.

7.4 Приемный пункт как первичный структурный элемент региональной службы быта

Самыми многочисленными структурными подразделениями, осуществляющими контакт предприятий службы быта с населением, являются приемные пункты.

Они организуются на выделенных площадях в местах наибольшего скопления людей или строятся по типовым проектам.

Они могут функционировать непосредственно в зданиях промышленных предприятий, общежитий, гостиниц или обособлено.

За каждым приемным пунктом закрепляют зону обслуживания с учетом оптимальной структуры.

Оптимальной считается зона с численностью до 1,5 тыс. человек.

Существуют приемные пункты:

- комплексные;
- специализированные;
- стационарные;
- передвижные.

Комплексным считается приемный пункт, который осуществляет прием заказов по нескольким отраслевым группам услуг и оказывает услуги повседневного спроса на месте.

Специализированные приемные пункты оказывают услуги только одной отраслевой группы.

Приемные пункты организуются в соответствии с типовым проектом, и их деятельность регламентируется специальным положением, в соответствии с которым помещение приемного пункта по своим размерам и удобствам должно отвечать требованиям приема, хранения и выдачи заказов, санитарным и противопожарным требованиям и должно создавать комфорт и уют заказчикам.

Приемные пункты сортируют принятые заказы и транспортируют их в диспетчерскую службу комбината бытового обслуживания или специализированного предприятия.

Приемные пункты выполняют следующие функции.

1. Прием и выдача заказов по утвержденному перечню услуг.
2. Выполнение на месте в присутствии заказчика услуг ремонтного характера.
3. Прием заявок на обслуживание клиентов на дому.
4. Реклама услуг и форм обслуживания.

Численность работников приемных пунктов:

$$Ч_{ПП} = \lambda * t_{обсл}, \quad (7.1)$$

где λ - среднее число заказов, поступающих на ПП в единицу времени;
 $t_{обсл}$ - время обслуживания одного заказчика.

Минимальная численность

$$ч_{шт} = \frac{D_p \times T_{см}}{40}, \quad (7.2)$$

где D_p - количество дней работы приемного пункта в неделю;

$T_{см}$ - продолжительность работы приемного пункта в день.

Возложенные на приемный пункт задачи, связанные с его деятельностью, осуществляет приемщик.

Функциональные обязанности приемщика заказов включают в себя 21 операцию. Наиболее значимыми из них являются следующие.

1. Оформление ведомости приема заказов. В начале каждого месяца приемщик открывает новые ведомости (форма 02) в 2-х экземплярах на каждый БУ отдельно. Каждой ведомости присваивается 5 - значный номер, где первые 2 цифры обозначают порядковый номер приемного пункта, а 3 последние – порядковый номер ведомости. В конце года по ним определяется количество принятых заказов по каждому виду бытовых услуг. Первый экземпляр отправляется в бухгалтерию, а второй подшивается в отдельную папку и хранится в течение 3-х лет.
2. Оформление заказов на услуги. Заказы на бытовые услуги (за исключением проката, парикмахерских, ремонта бытовой техники и индпошива швейных изделий) оформляются по типовой форме БО-1С. Это бланк строгой отчетности, который выписывается в 3-х экземплярах.
 - 1-й – «наряд-заказ» является основанием для выполнения заказа и направляется в диспетчерскую службу;
 - 2-й – «квитанция» выдается на руки заказчику и является основанием для получения готового заказа;
 - 3-й – «копия квитанций» при заполнении из книжки не вырывается, после полного использования сдается в бухгалтерию и является основанием для контроля расхода сырья.
3. Осуществление контроля за сроками выполнения заказов, оформление ведомости №16 «Данные по заказам, выполненным с нарушением срока».

8 РАЦИОНАЛЬНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ БЫТОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

8.1 Принципы размещения предприятий бытового обслуживания населения

Рациональное размещение предприятий бытового обслуживания населения в регионе является одним из главных факторов формирования потока заказов. Если предприятие расположено в местах людности, оно работает ритмично, эффективно, прибыльно. Размещение предприятий осуществляется в соответствии с научными принципами и с учетом специфики отрасли. Бытовые услуги малотранспортабельны, их нельзя вырабатывать и перераспределять между экономическими районами. Поэтому деятельность предприятий бытового обслуживания носит ярко выраженный местный характер. Бытовые услуги должны быть максимально приближены к заказчику,

должны экономить его время, а это влияет на величину мощности и радиус обслуживания предприятий службы быта.

Так как предприятия службы быта не относятся к материалоемкому или топливоемкому производству, при их размещении принцип приближения к источникам топлива, энергии, сырья не играет ведущей роли. Очевидно, что чем крупнее предприятие, тем меньшее их количество нужно в регионе. Строительство и функционирование предприятий службы быта должны быть экономически эффективными.

Основные принципы размещения предприятий бытового обслуживания населения.

1. Принцип заданной доступности предприятий. Предполагает размещение предприятий в рассматриваемом регионе таким образом, чтобы среднее время, потраченное клиентом на один контакт с предприятием было меньше или равно нормативному (заранее определенному для каждого типа предприятий).
2. Принцип максимальной экономии времени заказчиков на получение услуги с минимальными затратами труда на ее производство высокого качества и культуры обслуживания.
3. Принцип максимальной концентрации обслуживания с обеспеченностью каждого населенного пункта всем комплексом бытовых услуг.
4. Принцип тяготения предприятий службы быта к местам проживания населения.

8.2 Классификация предприятий службы быта с учетом времени транспортной доступности

Для проектирования и размещения предприятий бытового обслуживания населения в регионе разработана классификация предприятий с примерно одинаковым временем доступности.

Предприятия делятся следующим образом.

1. Специализированные предприятия без приема заказов. Это крупные предприятия по выполнению определенного вида услуг, имеющие вертикальную концентрацию. Такие предприятия не обязательно должны быть легко доступны для населения. Место размещения выбирается с учетом наибольшей доступности к приемному пункту. Норматив времени 30-50 минут.
2. Специализированные предприятия с приемом заказов. Эти предприятия размещаются внутри города с нормативом времени транспортной доступности 15-30 минут.
3. Дом быта. Это универсальное предприятие, выполняющее различные функции приема заказов почти на все виды бытовых услуг с выполнением их на месте или на специализированных предприятиях. Дом быта должен

обеспечивать максимум комфорта для заказчиков. Норматив доступности 20-40 минут.

4. Комплексные приемные пункты с производством и без производства заказов. Обычно это прием заказов почти на все виды бытовых услуг с выполнением на месте услуг ремонтно-восстановительного характера не требующих сложного оборудования. Норматив доступности 5-7 минут.
5. Парикмахерские салоны. Норматив доступности 15-20 минут.
6. Специализированные приемные пункты с производством и без производства бытовых услуг. Они принимают заказы от населения по одной специализированной отраслевой группе услуг (стирка, крашение). Норматив доступности 7-10 минут.
7. Прокатные пункты. Норматив доступности 20-30 минут.

8.3 Особенности размещения предприятий бытового обслуживания населения в городской и сельской местности

Размещение предприятий в городе и на селе имеет специфические особенности. В городе предприятия располагаются по ступенчатой схеме, в основе которой лежит, с одной стороны, характер периодичности спроса населения на бытовые услуги, а с другой – норматив времени транспортной доступности.

При планировании город делят на микрорайоны, жилые районы, промышленные зоны, общегородской центр.

В микрорайонах размещаются предприятия повседневного спроса, в жилом районе – предприятия периодического пользования. Для обслуживания города в целом в промышленной зоне города строят специализированные предприятия, имеющие сеть приемных пунктов. Размещение предприятий службы быта в городе следует начинать с размещения крупных предприятий, имеющих наибольший норматив транспортной доступности - специализированных предприятий и домов быта. Это позволяет учесть зоны обслуживания, которые входят в сферы действия самых крупных предприятий. Затем размещают мелкие предприятия: парикмахерские салоны, пункты проката, приемные пункты.

Особенности размещения предприятий в сельской местности вытекают из формы размещения жителей по районам. В зависимости от численности и плотности населения выделяют три направления в размещении предприятий службы быта на селе.

1. Территориальное. Административный сельский регион делят на зоны с численностью населения 8-12 тысяч человек. В центре зоны в наиболее крупном населенном пункте строится дом быта с сетью приемных пунктов, где оказываются услуги повседневного и периодического спроса.
2. Отраслевое. Предполагает создание в районном центре собственных специализированных предприятий почти по всем видам бытовых услуг.

Население региона обслуживается посредством стационарных или передвижных приемных пунктов.

3. Смешанный тип, при котором сочетаются преимущества первых двух. Он является наиболее эффективным, так как практически сглаживает недостатки предыдущих.

8.4 Определение размера (мощности) строящегося предприятия бытового обслуживания населения

При проектировании и размещении предприятий бытового обслуживания населения решается вопрос оптимальной их мощности, т.е. оптимального размера.

Производственная мощность – это максимально возможный объем производства продукции, работ, услуг высокого качества, рассчитанный на основе полного использования имеющихся производственных площадей, оборудования, рабочей силы при использовании прогрессивных норм выработки, передовой технологии, научной организации труда и производства.

Оптимальной считается мощность предприятия, которая соответствует определенным, заранее заданным целям.

Производственная мощность предприятий БОН рассчитывается:

1. по производительности основного технологического оборудования ведущих участков производства (химчистка и стирка белья);
2. по производственной мощности ведущего цеха, когда определяется съем услуг с 1 м² производственной площади (индпошив и ремонт одежды, обуви, трикотажных изделий, ремонт мебели, бытовой техники, парикмахерские, фотографии и т.д);
3. по трудоемкости изделий (изготовление мебели);
4. по стоимости прокатного фонда (услуги проката);
5. п
6. о максимальному объему работ за один из месяцев предыдущего года (по другим видам деятельности).

Производственная мощность для учета и планирования рассчитывается в среднегодовом исчислении:

$$M_{\text{ср.год}} = M_n + \frac{M_{\text{вв}} \times t}{12} - \frac{M_{\text{л}}(12-t)}{12}, \quad (7.3)$$

где M_n – мощность на начало года;

$M_{\text{вв}}$ – вводимая в течение года мощность;

$M_{\text{л}}$ – мощность, ликвидируемая в течение года;

t – число месяцев действия соответствующих мощностей.

Определение производственных мощностей предприятий обувной, швейной, трикотажной отраслей, по ремонту мебели, бытовой техники,

парикмахерских, фотоуслуг производится по расчетному съему продукции с 1 м² производственной площади:

$$M = C_n \times S, \quad (7.4)$$

где C_n – расчетный съем услуг с 1 м²;

S – наличная производственная площадь.

$$C_n = \frac{B \times K_c}{HB_n}, \quad (7.5)$$

где: B – годовая расчетная выработка на одного основного рабочего;

K_c – коэффициент сменности;

HB_n – норма площади на 1 рабочее место.

При ремонте, т.е. восстановлении потребительской стоимости вещей, мощность по видам услуг определяется исходя из наличия данных о количестве машин и приборов у населения, долговечности основных агрегатов и узлов, срока службы и нормативов ежегодного возобновления товаров широкого потребления.

Так как предприятия службы быта связаны с заказчиком и обслуживают население определенного региона, то при обосновании точки строительства и установлении размеров предприятия необходимо определить зону обслуживания, которая зависит от плотности населения, удаленности от места жительства заказчика.

Рациональная зона обслуживания – зона, которая удобна заказчику и у которой затраты на содержание транспорта и приемных пунктов не превышают экономии, достигнутой применением рационального процесса производства услуг.

С точки зрения размещения, все предприятия службы быта делят на 2 типа:

- 1) принимающие и выполняющие заказы непосредственно на месте;
- 2) с разобренным процессом приема заказов и производства услуг.

Для первой группы производственная мощность определяется

$$M = Ж \times H \times K_m, \quad (7.6)$$

где $Ж$ – численность населения, пользующегося данным видом услуг;

H – норматив потребления услуг на 1 жителя;

K_m – коэффициент, учитывающий миграцию населения.

Если рассматривается несколько вариантов размещения и мощности предприятий, то расчет ведется по формуле приведенных затрат:

$$C + E_n \times K \rightarrow \min, \quad (7.7)$$

где C – себестоимость единицы продукции (работ, услуг);

E_n – нормативный коэффициент экономической эффективности;

K – удельные капиталовложения по вариантам различных размеров предприятий.

Для второй группы определение мощности производится путем выбора наиболее оптимального варианта с учетом транспортных расходов:

$$C + E_n \times K + T \rightarrow \min, \quad (7.8)$$

где T – транспортные расходы по доставке продукции, работ, услуг в места ее потребления в зависимости от размера предприятия.

Определение производственной мощности предприятий – задача сложная. Ее решение облегчается с применением экономико-математических методов и вычислительной техники.

9 РАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ, ЗАНЯТЫХ ОБСЛУЖИВАНИЕМ НАСЕЛЕНИЯ

9.1 Понятие «режим работы». Требования, предъявляемые к режиму работы предприятий службы быта

Режим работы включает установленный порядок, условия деятельности предприятий: начало и окончание рабочего дня, времени обеда и времени выходных.

К режиму дня предъявляются требования, которые исходят из необходимости создания максимальных удобств населению при получении услуги: часы, дни, сменность работы предприятий службы быта должны обеспечивать заказчику возможность воспользоваться услугами тогда, когда ему удобно – до начала рабочего дня, во время обеда, после окончания рабочего дня, в дни отдыха.

Определение рационального режима работы – важный экономический вопрос, так как способствует увеличению притока заказов, загрузке производственных мощностей и, значит, увеличению прибыли.

Таким образом, к основным требованиям, предъявляемым к режиму работы, можно отнести:

- 1) создание максимальных удобств населению при получении услуги;
- 2) увеличение притока заказов с целью рациональной загрузки мощностей;
- 3) организацию труда работников службы быта в соответствии с нормами трудового и гражданского законодательства Республики Беларусь (продолжительность рабочей недели не должна превышать 40 часов).

9.2 Разработка режимов работы подразделений службы быта

Разработка рациональных режимов работы осуществляется на основе научно обоснованных факторов. С точки зрения режима работы, все предприятия бытового обслуживания населения делят на 3 категории:

- 1) предприятия, только производящие услуги и не имеющие прямого контакта с заказчиками;
- 2) предприятия, непосредственно связанные с обслуживанием заказчика;
- 3) предприятия смешанного типа, производящие услуги, принимающие и выдающие заказы.

Для предприятий первой группы, которые характеризуются значительной концентрацией и высоким уровнем специализации производства, режим работы устанавливается по аналогии с предприятиями промышленности. Основные факторы – транспортные условия и место расположения предприятия.

Для предприятий второй и третьей групп разработать режим работы сложнее, так как необходимо учесть ряд социально-экономических факторов.

1. **Отраслевые факторы.** Исследования необходимо вести в разрезе каждой отраслевой группы услуг, чтобы выявить сезонный характер производства, определить цикличность в формировании потока заказов.
2. **Временные**, зависящие в большой степени от сезонности. Поэтому объем реализации следует анализировать в месяце минимального, максимального и умеренного поступления заказов. Интенсивность поступления заказов определяется по каждому месяцу и по дням недели.
3. **Пространственные факторы**, связанные с местом получения услуги. Если предприятие расположено в городе, то исследование ведут по всему комплексу предприятий службы быта, расположенному в промышленной зоне, общегородском центре, зоне жилой застройки. Если предприятие расположено в небольшом городе, исследование ведется только в одном месте каждой зоны. Если предприятие расположено в сельской местности, исследование ведется в торговой зоне, зоне райцентра, на его окраине и в 2-х 3-х характерных населенных пунктах.

При разработке рациональных режимов работы применяются следующие методы.

1. **Статистический**, когда сведения о поступлении заказов берутся из статистической отчетности.
2. **Методы прямого наблюдения:** фотография, хронометраж, метод моментных наблюдений.
3. **Специальные**, к которым относятся интервью, беседы, анкетирование.

Разработка рациональных режимов работы начинается с определения выходных дней. Выходные дни определяются по данным анализа колебаний спроса по дням недели, строятся графики колебания. Если по полученным данным в трех месяцах совпадают дни наименьшего поступления заказов, то соответствующий день можно сделать выходным. Если отсутствуют

закономерности во внутринедельных колебаниях, дополнительно проводят специальное анкетирование заказчиков и обслуживающего персонала. Если и здесь нет совпадений, предприятие должно работать без выходных или выходной день должен совпадать с выходным общественных и торговых организаций, расположенных рядом с предприятием службы быта.

Время начала и окончания работы и время на обеденный перерыв определяется по данным анализа внутринеделных колебаний спроса. Эти данные берут из фотографии входного потока заказов. Фотография проводится в течение трех характерных дней недели: буднего дня, субботы и воскресенья. Если выявлена разница в интенсивности поступления заказов в будние и выходные дни, режим работы для этих дней может быть различным.

Если предприятие расположено рядом с промышленным предприятием, учреждением, то время начала работы определяется по разнице между временем начала работы учреждения, временем на получение услуги + 30 минут дополнительно. Время окончания работы – время окончания работы учреждения + время на получение услуги + 1-1,5 часа дополнительно.

Для приемных пунктов, расположенных около проходных заводов, начало работы устанавливается на 1-2 часа раньше, окончание работы – на 1-2 часа позднее окончания работы 1-ой смены завода. Время обеденного перерыва не должно совпадать с обеденным перерывом завода. Время дневной загрузки работников службы быта регулируется временем обеда или скользящим графиком работы.

10 УРОВЕНЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ И КАЧЕСТВО УСЛУГ

10.1 Понятие «уровень обслуживания» и критерии качества услуги

Качество бытовой услуги — совокупность свойств, определяющих ее пригодность удовлетворять индивидуальные потребности конкретного потребителя. В этих свойствах отражается единство качественного исполнения функций по созданию (восстановлению) потребительных стоимостей и личного обслуживания потребителей. Такая двойственность в понятии качества бытовой услуги определена спецификой ее структуры, складывающейся из процесса производства и процесса обслуживания.

Качество производства (исполнения) услуги — это соответствие изготовленного или отремонтированного изделия требованиям стандартов, технических условий, а также индивидуальным требованиям потребителей.

Качество обслуживания — это совокупность условий, обеспечивающих заказчику при получении услуги максимальные удобства при минимальных затратах времени.

Выделяют пять критериев, с помощью которых потребители судят об уровне обслуживания.

1. Надежность. Надежность обслуживания определяют как способность выполнить обещанную услугу точно в срок. Это означает, что фирма выполняет услугу верно с первого раза и что организация придерживается своих обещаний.

2. Отзывчивость. Это стремление или готовность служащих предоставить услугу. В это понятие включается своевременность услуги, например предоставление срочной услуги, незамедлительная отправка документов по почте и быстрый ответ на звонки.

3. Безопасность. Этот критерий касается знаний, компетентности и вежливости персонала и его способности внушать уверенность. Компетентность означает наличие требуемых навыков и знаний, чтобы выполнить услугу. Вежливость подразумевает уважительное отношение, предупредительность и дружелюбие персонала, который общается с клиентами. Служащие также должны внушать и заслуживать доверие, т. е. быть безукоризненно честными.

4. Взаимопонимание с покупателем. Взаимопонимание с покупателем определяется как забота и персонифицированное внимание, оказываемое клиентам. Контакт со служащими должен быть доступным и приятным, а они, в свою очередь, должны прилагать усилия к тому, чтобы понять клиентов и их потребности.

5. Очевидность. Очевидность включает физические аспекты услуги, такие как средства обслуживания, внешность персонала, инструменты или оборудование, используемые для того, чтобы предоставить услугу, физическое воплощение услуги и наличие других клиентов.

Качество услуг оценивается по показателям качества. Под показателями качества понимается количественная характеристика свойств, входящих в состав качества, рассматриваемая применительно к определенным условиям ее создания и эксплуатации или потребления.

Различают:

1. Показатели назначения, которые указывают область применения и условия эксплуатации:

- **надежность** — способность изделия выполнять заданные функции при сохранении эксплуатационных характеристик в указанных пределах в течение требуемого промежутка времени. Показателями надежности являются: безотказность (свойство изделия сохранять работоспособность без вынужденных перерывов), ремонтпригодность (приспособленность изделия к предупреждению, обнаружению и устранению неисправностей), сохраняемость (свойство изделия сохранять обусловленные эксплуатационные характеристики в течение определенного времени);
- **долговечность.** Это свойство изделия сохранять работоспособность до наступления предельного состояния с необходимыми перерывами для технического обслуживания (срок службы, межремонтный срок, срок службы до первого капремонта);

- **технологичность.** Она определяет степень эффективности технологического процесса изготовления. К основным показателям технологичности относятся: трудоемкость, энергоемкость, материалоемкость, точность и стабильность технологического процесса изготовления.
2. **Эргономические показатели,** характеризующие систему «человек— изделие — среда». С их помощью учитываются требования, предъявляемые, например, к форме или цвету изделия или элементам его конструкции, взаимному расположению конструктивных элементов и др.
 3. **Эстетические показатели,** характеризующие такие свойства продукции, как выразительность, оригинальность, гармоничность, целостность, соответствие окружающей среде, стилю и др.
 4. **Показатели стандартизации и унификации,** отражающие степень использования в изделиях унифицированных и стандартных узлов, деталей.
 5. **Патентно-правовые показатели,** посредством которых устанавливается степень патентной защиты изделия и его патентная чистота.
 6. **Экономические показатели,** характеризующие не само качество, а затраты, связанные с созданием изделий определенного качества или улучшения их отдельных параметров, а также экономическую эффективность указанных затрат.

Правильный выбор показателей качества имеет важное теоретическое и практическое значение. Если показатели будут определены неправильно, то все усилия по улучшению качества получат неверное направление и не дадут нужного эффекта.

Различают единичные, комплексные, интегральные и базовые показатели качества услуг.

Единичный показатель характеризует какое-либо одно свойство услуг, **комплексный** — несколько свойств. **Базовый показатель качества** — это показатель качества услуги, которая принята за исходное при сравнительных оценках.

Для оценки качества данной услуги ее сравнивают с другой, аналогичной. Таким путем определяется уровень качества. Под **уровнем качества** понимается относительная характеристика качества, основанная на сравнении совокупности фактических показателей с соответствующей совокупностью базовых показателей. Базовые показатели служат своего рода эталоном, они могут быть единичными и комплексными.

При определении показателей качества используются следующие методы.

1. **Измерительный метод,** предусматривающий использование технических измерительных средств.
2. **Регистрационный метод,** основанный на регистрации и подсчете числа определенных событий или предметов. По этому методу могут определяться, например, показатели долговечности, надежности, стандартизации.

3. **Вычислительный метод** основывается на применении специальных математических моделей для определения показателей качества. Вычисления проводятся на основе теоретических или эмпирических зависимостей показателей качества изделий или услуг от их параметров.
4. **Органолептический метод** предусматривает анализ восприятий человеческих органов чувств — зрения, слуха, обоняния, осязания, вкуса. При этом методе значения показателей качества находятся путем анализа ощущений органов чувств на основе имеющегося опыта. Точность и достоверность найденных значений зависят от квалификации, навыков и способностей лиц, их определяющих.
5. **Социологический метод** заключается в сборе и анализе мнений потребителей. Средствами сбора таких мнений могут быть устные и письменные опросы населения по специальным анкетам и т. д.
6. **Экспертный метод** реализуется группой специалистов. Как правило, в нем используется органолептика, объективность результатов которой значительно повышается.

Количественная оценка уровня качества исполнения услуг и обслуживания необходима для выбора наиболее правильных решений при повышении качества, планировании и прогнозировании уровня качества, контроля качества; моральном и материальном стимулировании работников за повышение качества; изучении динамики качества и т. п.

10.2 Модель расхождения качества услуги

Модель расхождения дает общее представление о качестве услуги на основе различий между ожиданиями клиентов и тем, что они, по их мнению, получили. Различия оцениваются по пяти критериям и называются «расхождениями».

Модель расхождений чаще других используется при обсуждении и измерении качества услуги. Однако у нее есть некоторые недостатки. Во-первых, этот подход предполагает, что у клиентов не может быть ожиданий низкого качества услуги. Если клиент ожидает услугу низкого качества, а получает несколько лучше, чем ожидал, то эта услуга, по логике, не может быть названа качественной. Критерий удовлетворенности при оценке качества услуги тоже не очень подходит, когда оцениваются услуги с высокими предполагаемыми качествами. Особенную трудность в этом отношении представляют сложные юридические или медицинские услуги, потому что обычно клиенты не знают, чего ожидать, и даже когда услуга уже предоставлена, они никогда не могут точно определить, насколько хорошо это было сделано. Другое ограничение модели расхождений — то, что ее можно применять лишь в отношении крупных организаций. Оценка качества услуги маленькой фирмы может оказаться неточной.

Несмотря на эти ограничения, с точки зрения оценки качества услуг модель расхождений нельзя недооценивать.

Расхождение 1. Незнание ожиданий клиентов. Это расхождение происходит из-за различия между ожиданиями клиентов и представлением менеджеров об этих ожиданиях. Главные причины такого расхождения — недостаточно глубокие, поверхностные или неправильно проведенные маркетинговые исследования, неадекватное отношение к результатам исследований и отсутствие взаимодействия между менеджерами и клиентами. Другие причины — искажение информации на пути от персонала, который общается непосредственно с клиентами, к менеджерам и слишком много уровней менеджмента, отделяющих этот персонал от руководителей фирмы.

Расхождение 2. Неправильные стандарты качества услуг. Менеджеры могут правильно понимать ожидания клиентов, но для предоставляемых услуг они устанавливают другие стандарты. Это происходит потому, что менеджеры боятся брать высокие обязательства, недооценивают свои возможности по достижению высокого качества услуг и поэтому занижают стандарты и не ставят правильных целей.

Расхождение 3. Оказанная услуга не соответствует рабочим спецификациям, предложенным руководством. Это расхождение наблюдается, когда фактическая услуга не соответствует установленным спецификациям из-за неспособности или нежелания служащих выполнить услугу как надо. Причины могут быть различны: ролевая двусмысленность, ролевой конфликт, несоответствие служащего занимаемому им рабочему месту, неподходящая технология, несоответствующие системы контроля и оценки труда, ощущение бесконтрольности служащих и отсутствие команды.

Расхождение 4. Обещания не соответствуют действительности. Фирма обещает одно, а делает другое. Этому способствуют два фактора: неправильное взаимодействие между процессом выполнения, маркетингом и персоналом, так же как и внутри них, и склонность к чрезмерным обещаниям.

Расхождение 5. Восприятие предоставляемой потребителям услуги не соответствует ожиданиям потребителя. Первые четыре расхождения ведут к пятому: клиент ждет одного, а получает, по его мнению, другое. На восприятие покупателей влияют многие источники: вербальное общение, личные потребности, прошлый опыт и сама обслуживающая организация.

10.3 Повышение качества услуг

Даже самые лучшие сервисные организации время от времени терпят неудачи. Неопытные или грубые сотрудники, поломка оборудования, отказ системы электропитания и задержка поставки поставщиком — далеко не все примеры того, что может нарушить нормальную работу организации. Независимо от того, кто виноват в сбое, это критическое положение, требующее определенных мер, чтобы решить проблему и восстановить услугу.

Если это нереально, то необходимо по возможности минимизировать неудобства клиентов.

Иногда сбои происходят во время предоставления услуги, и это видят менеджеры и исполнители, хотя некоторые шероховатости могут пройти незамеченными. Возможно, позднее клиент пожалуется и привлечет внимание менеджеров к ошибке. Всякий раз, когда обнаруживается такая неудача, организация должна действовать быстро и решительно и как можно скорее сделать все для удовлетворения клиента. Нежелание действовать таким образом означает повторную неудачу в предоставлении услуги и, вероятно, приведет к потере этого клиента. Быстрое решение проблемы и удовлетворение клиента обычно означают его завоевание надолго.

Жалобы клиента должны рассматриваться как «благоприятные возможности» для завоевания лояльности клиента, потому что доказано, что умелое исправление неудачной услуги может гарантировать лояльность многих клиентов.

Восстановление после неудач в услуге не происходит само - организация должна быть к этому готова. Рекомендуется следующий подход для восстановления и повышения качества услуги.

1. **Измерьте расходы.** Неудачи в услуге приносят затраты и клиенту, и обслуживающей организации. Иногда издержки клиентов включают в себя время и деньги, потраченные на написание писем или звонки в организацию, и мучение, которое они ощущают. Организация может возместить убытки или повторить услугу, а в экстремальных случаях может столкнуться с судебным процессом и карательными мерами. Вероятно, наибольшая потеря — это безвозвратная потеря клиента. Большинство менеджеров недооценивают издержки, вызванные неудачами. Как только они осознают их величину, они, скорее всего, уделят должное внимание предупредительным мерам.
2. **Внимательно прислушайтесь к жалобам.** Известно, что многие клиенты не жалуются, даже если они недовольны товаром или услугой. Понятно, что, если организация не знает о недовольстве клиентов, никто ничего не предпримет в этом отношении. Поэтому обращения клиентов с жалобой в случае неудовлетворительной услуги должны поощряться. Существует много способов услышать голос клиента. В некоторых организациях есть бесплатные телефонные номера для жалоб и вопросов, в других предлагают вознаграждения за предложения. Регулярные обследования и проведение интервью у клиентов, переключившихся на услуги других фирм, — дополнительные способы обнаружить проблему.
3. **Прогнозируйте потребность восстановления.** Менеджеры, которые хорошо знают услугу и систему ее предоставления, могут предвидеть возможные неудачи и заранее составить план восстановления. Рекомендуется, чтобы процесс обслуживания и система предоставления были представлены в виде плана, на котором отмечены точки провалов.

План и процедура для каждого потенциального провала должны быть разработаны, а служащие должны быть обучены этим процедурам.

4. **Действуйте быстро.** Организация, которая действует быстро, чтобы откорректировать ситуацию, вероятно, понравится клиенту и заставит его забыть инцидент. Долгие, затянувшиеся процессы и недели ожидания не дадут клиенту легко забыть проблему, даже если она в конечном счете решена удовлетворительно.
5. **Обучайте служащих.** Эффективное восстановление невозможно, если служащие, занимающиеся вопросами жалоб, не готовы к случайным провалам услуги. Подготовка включает в себя обучение и предоставление полномочий. Служащие, знающие, что делать в ответ на различные типы сбоев, и уполномоченные быстро принимать корректирующие меры, отвечают за эффективное восстановление. Обучение должно включать развитие коммуникативных навыков, творческого мышления, умения быстро принимать решения и осведомленности об интересах клиентов. Одни из наиболее эффективных методов обучения — моделирование ситуаций и ролевые игры.
6. **Предоставьте полномочия.** Быстрые и решительные меры в ответ на сбой невозможны без соответствующих полномочий служащих. Если сотрудники должны заглядывать в правила и обращаться к старшему по должности, чтобы справиться с жалобой, восстановление не будет ни быстрым, ни удовлетворительным с точки зрения клиента. Кроме того, энтузиазм служащего в решении проблем клиента быстро угаснет. Многие правила и ограничения на полномочия установлены из-за страха, что сотрудники «пустят на ветер магазин». Однако этого не случится с хорошо обученным и мотивированным персоналом, так как потеря клиента более вероятна, когда его проблема не решена.
7. **Действуйте быстро.** Восстановление и обработка жалобы должны быть завершены до закрытия. Если меры не могут быть приняты сразу, клиенту надо дать объяснение.

10.4 Гарантии качества услуг

Эффективным способом улучшить имидж фирмы и качество услуги является предложение гарантий на услуги, особенно безоговорочных. Большинство сервисных гарантий имеют финансовые последствия. Если организация не может предоставить то, что обещает, за этим незамедлительно последуют финансовые потери, например, возмещение денег клиенту. Получается, что цена низкого качества непомерно высока. Следовательно, правильно разработанные гарантии услуги помогут организации сфокусироваться на предоставлении услуги высшего качества. Безоговорочные гарантии услуги предлагают немногие компании, но их число будет расти из-за конкуренции и других достаточно веских причин.

Существует пять причин для гарантирования услуги.

1. **Гарантия заставляет сфокусироваться на клиенте.** Гарантия того, что клиенту не нужно или не важно, может иметь противоположный эффект. Поэтому прежде всего надо определить, чего хотят клиенты.
2. **Гарантия устанавливает ясные стандарты.** Значащая гарантия услуги должна быть недвусмысленной и понятной. Четкие обещания также заставляют менеджеров четко определять обязанности служащих.
3. **Гарантия вырабатывает обратную связь.** Когда клиент не удовлетворен, вовсе необязательно это услышать от него. В дополнение к уже известным причинам, так как услуги неосязаемы, клиентам не хватает очевидности для своих жалоб и многие не знают, какими должны быть стандарты. Когда клиенты не жалуются, сервисная организация не получает обратной связи. Гарантия услуги значительно увеличивает шансы услышать клиентов, когда что-либо идет не так. Данные, которые обеспечивают обратная связь и выплаты покупателям, бесценны для работы по улучшению качества.
4. **Гарантия помогает понять, почему произошла неудача.** Данные о провалах и их цене для фирмы заставляют искать причины в способе разработки услуги и системе ее предоставления или выборе и подготовке служащих. Нахождение причин низкого качества и их устранение — лучший способ повысить качество.
5. **Гарантия является рыночной силой.** Предлагая гарантии качества, организация привлекает новых клиентов и удерживает их. Особенно это касается услуг, в которых клиенты не очень хорошо разбираются, например в ремонте автомобиля. Большинству клиентов гарантия обеспечит спокойствие, а организации — хорошую основу для приобретения и удержания клиента. Другое преимущество в том, что гарантия услуги делает равноправными отношения фирмы и клиента. Поскольку услуги неосязаемы, многие сложно оценить до, а некоторые и после того, как они предоставлены. Из-за этого клиенты часто чувствуют свое невыгодное положение в отношениях с организацией. Гарантии услуги играют роль эквалайзера и помогают организации продемонстрировать справедливость.

11 ФОРМЫ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА В СЛУЖБЕ БЫТА

11.1 Концентрация производства в отрасли бытового обслуживания населения

Концентрация – это процесс сосредоточения средств производства и рабочей силы на крупных предприятиях в целях повышения эффективности производства.

В промышленности концентрация осуществляется в трех основных формах:

- 1) концентрация специализированного производства;
- 2) концентрация комбинированного производства;
- 3) увеличение размеров универсальных объединений и предприятий.

В бытовом обслуживании населения процесс концентрации при общих закономерностях имеет свои особенности, связанные со спецификой обслуживания заказчика.

В службе быта выделяют горизонтальную и вертикальную концентрацию производства. Суть горизонтальной концентрации заключается в том, что предприятия предоставляют населению определенного района, поселка, села услуги широкого ассортимента. Как правило, это дома быта и районные комбинаты бытового обслуживания с широкой сетью приемных пунктов.

В средних и крупных городах применяется вертикальная концентрация. Она выражается в организации крупных специализированных предприятий по оказанию определенных видов услуг. Вертикальная концентрация позволяет проводить специализацию участков, процессов, внедрять прогрессивную технологию и оборудование.

Для характеристики уровня концентрации производства в отрасли бытового обслуживания населения используют следующие показатели:

- 1) на уровне предприятия – это объем реализации продукции, работ, услуг, среднегодовая стоимость основных производственных средств и среднесписочная численность персонала;
- 2) на уровне отрасли – удельный вес крупных предприятий по объему реализации или численности работающих и средний размер предприятия, исчисленный по тем же показателям.

В бытовом обслуживании населения выделяют два направления, по которым осуществляется процесс концентрации производства:

- 1) создание территориально-производственных объединений, организуемых на основе производственно-технического единства объединяемых производств, общности потребляемых материалов, состава технологического оборудования и кадров;
- 2) строительство и организация крупных специализированных цехов, бригад, потоков на действующих предприятиях.

Крупные предприятия имеют определенные преимущества. Это возможность быстрого технического перевооружения, внедрения наиболее удобных форм обслуживания заказчика и более прогрессивных форм организации производства и труда, расширения номенклатуры услуг и повышения качества обслуживания заказчика, возможность централизации вспомогательных служб, включая ремонтное обслуживание и материально-техническое снабжение.

Однако создание крупных предприятий требует значительных материальных затрат и длительных сроков строительства. Крупные

предприятия невозможно строить в сельской местности, где услуги должны быть максимально приближены к заказчику.

Следовательно, размеры предприятия имеют свой целесообразный предел, за которым преимущества крупных предприятий резко уменьшаются и исчезают совсем.

Оптимальный размер – это такой размер предприятия, который в конкретных условиях района его размещения и уровня развития техники обеспечивает наибольшую экономию совокупных затрат общественного труда на производство продукции, работ, услуг и их транспортировку в места потребления.

На оптимальный размер предприятия влияют различные факторы, такие как:

1. потребительский спрос на услуги;
2. специализация производства отдельных видов услуг;
3. комбинирование услуг отдельных отраслевых групп;
4. кооперирование с предприятиями внутри отрасли или с другими отраслями;
5. степень использования производственной мощности;
6. территориальное размещение предприятия службы быта и специфические особенности данной отраслевой группы услуг.

11.2 Специализация производства, ее формы и показатели

Специализация производства – это концентрация однородной продукции, работ, услуг на предприятии или в отрасли. В процессе специализации происходит расщепление существующих отраслевых групп и создание новых, производство которых закрепляется на отдельных предприятиях, цехах или участках.

Различают отраслевую, производственную и внутрипроизводственную специализации.

Отраслевая специализация выражается в обособлении бытовых услуг по видам от других видов деятельности.

Производственная специализация – это специализация предприятий на производстве или оказании определенных групп или видов услуг.

Внутрипроизводственная специализация – это специализация внутри цеха, участка или выполнение отдельных операций технологического процесса.

В свою очередь, производственная специализация может быть:

- предметной;
- поддетальной;
- технологической.

Предметная специализация характеризуется сосредоточением выпуска готовых к окончательному потреблению продуктов в небольшом числе предприятий (например, специализация обувной фабрики на выпуске

определенных видов обуви, специализация мастерских на ремонте однотипных изделий).

Подетальная специализация производства предполагает сосредоточение на предприятиях производства отдельных частей, узлов и деталей продукта. В бытовом обслуживании – это производство деталей для мебельных фабрик, деталей кроя для обувных и швейных предприятий.

Технологическая специализация представляет собой такую форму специализации, при которой отдельные стадии или операции технологического процесса выделены в самостоятельное производство и осуществляются на отдельном предприятии, в ателье, на участке (например, выделение фотолабораторий по обработке фотоматериалов, выделение ателье крупного и мелкого ремонта обуви).

В бытовом обслуживании населения, кроме вышеприведенных форм специализации применяется еще функциональная специализация – это обособление функций производства услуг и обслуживания населения, т.е. одни предприятия занимаются сбором заказов у населения (приемные пункты), а другие производством бытовых услуг.

Уровень специализации определяется по следующим показателям:

- 1) удельный вес реализации бытовых услуг специализированными предприятиями в общем объеме реализации данного вида услуг в области, городе и т. д.;
- 2) удельный вес основной продукции в объеме всего производства отрасли;
- 3) количество отраслевых групп или видов услуг, оказываемых одним предприятием;
- 4) количество предприятий, занятых выпуском данной продукции, работ, услуг;
- 5) доля отрасли в общем объеме выпуска продукции ее профиля в народном хозяйстве.

На эффективность специализации большое влияние оказывает уровень стандартизации и сертификации продукции. На специализацию оказывают влияние также различные формы организации производства и труда, размещение приемной сети, срочность и сезонность в производстве услуг.

11.3 Развитие внутриотраслевого кооперирования

Одной из форм производственных связей между отраслями и предприятиями является кооперирование, которое очень тесно переплетается со специализацией производства. Кооперирование имеет также много общего с материально-техническим снабжением, а именно: оно охватывает связи по полуфабрикатам, узлам, деталям, произведенным для отдельных предприятий.

В отличие от кооперирования, связи по материально-техническому снабжению охватывают поставки сырья, материалов, топлива, оборудования и других средств производства любому другому предприятию без связи с ним в деле совместного изготовления продукции.

Кооперирование – это форма длительных производственных связей между предприятиями, совместно изготавливающими определенные изделия, выполняющими работы либо оказывающими услуги.

Различают кооперирование:

- предметное;
- подетальное;
- технологическое;
- в форме взаимопомощи (бартер);
- в рамках отдельной отрасли, территории или ведомства.

Кооперирование осуществляется:

- 1) между предприятиями, находящимися в прямой производственной зависимости одно от другого. Предметное кооперирование выражается в поставке готовых изделий или агрегатов. Подетальное – в поставке отдельных узлов и деталей. Технологическое – в выполнении отдельных, технологически обособленных видов работ;
- 2) между предприятиями, характер специализации которых не ставит их в прямую производственную зависимость. Это форма взаимопомощи между предприятиями (бартер);
- 3) по отраслевому признаку различают внутриотраслевое и межотраслевое кооперирование;
- 4) по ведомственному признаку различают внутриведомственное и межведомственное кооперирование.
- 5) по территориальному признаку – внутрирайонное и межрайонное кооперирование.

Показателями кооперирования являются: удельный вес покупных изделий и полуфабрикатов в себестоимости выпускаемой продукции; удельный вес внутрирайонного и межрайонного кооперирования по отдельным районам и предприятиям; количество предприятий, кооперирующихся с головным предприятием.

Кроме этих показателей, применяются экономические показатели, отражающие эффективность процесса: фондоотдача, производительность труда, снижение себестоимости, повышение рентабельности, ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Развитие процессов кооперации позволяет получить годовую экономию, определяемую по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{год}}^{\text{кооп}} = (C - (Ц + T)) * V, \quad (11.1)$$

где C – полная заводская себестоимость единицы изделия, передаваемого для изготовления на специализированное предприятие;

$Ц$ – расчетная цена, по которой это изделие будет поступать от специализированного предприятия;

T – транспортно-заготовительные расходы на одно изделие;

V – количество изделий, получаемых по кооперированным поставкам за год в натуральных измерителях.

11.4 Комбинирование производства в отрасли бытового обслуживания населения

Комбинирование – это соединение в одном предприятии разных отраслей промышленности, представляющих последовательные ступени обработки сырья либо играющих вспомогательную роль одна по отношению к другой отрасли.

Формы комбинирования:

- 1) комбинирование, основанное на сочетании последовательных стадий обработки предметов труда (текстильные комбинаты, которые объединяют прядение, ткачество, отделку);
- 2) комбинирование, основанное на базе комплексного использования сырья (комбинаты по переработке нефти, угля);
- 3) комбинирование на основе использования отходов производства (на стыке любых отраслей народного хозяйства).

Разнородные производства в комбинате тесно связаны между собой, каждое из них теряет производственную и экономическую самостоятельность и не существует в качестве отдельного предприятия, хотя внутри комбината сохраняет соответствующую специализацию. Различные производства, входящие в состав комбината, размещаются на одной площадке и обслуживаются силами централизованных вспомогательных служб.

Экономическая эффективность комбината выражается:

- 1) в непрерывности производственного процесса, благодаря чему сокращаются транспортные расходы по доставке полуфабрикатов, запасы в промежуточных фазах и процессах;
- 2) в сокращении длительности производственного цикла, так как производство носит непрерывный характер.
- 3) в комплексном использовании сырья и отходов, что увеличивает выпуск услуг и продукции.

В бытовом обслуживании населения ни одна из вышеназванных форм комбинирования не нашла применения. Причина в том, что используемое здесь сырье является готовым продуктом, который не требует дальнейшей обработки, и может быть отдельно реализовано заказчику. В службе быта применяется специфическая форма комбинирования – это районные комбинаты бытового обслуживания населения и городские объединения бытового обслуживания. Они объединяют под одним руководством ряд не связанных между собой в технологическом отношении видов бытовых услуг. Это предприятия с комплексным обслуживанием населения, в котором сосредоточено выполнение работ или прием заказов.

В различных отраслях промышленности для характеристики комбинирования используются следующие показатели:

- 1) количество объединяемых в комбинате отраслей промышленности или стадий производства. Оно характеризует сложность или структуру комбината;
- 2) удельный вес комбинированных предприятий в общем числе предприятий соответствующей отрасли;
- 3) количество и стоимость продуктов, получаемых из перерабатываемого на комбинатах исходного сырья;
- 4) удельный вес услуг и продукции определенного вида, которые производятся на комбинированных предприятиях в общем объеме производства этой продукции и этих услуг.

Комбинирование, как и любая форма общественной организации производства, имеет определенные границы. Создание крупных комбинатов сопряжено в основном с теми же недостатками, что и строительство крупных предприятий при концентрации производства.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд./Пер. с англ. под ред. В.В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2002.
2. Демченко Е. В. Маркетинг услуг: Учеб. пособие. – Мн.: БГЭУ, 2002.
3. Низовцев Г.А., Найгеборен У.М. Организация и планирование предприятий бытового обслуживания населения: Учебник для вузов. В 2-х ч. – М.: Легкая и пищевая промышленность, 1983. Ч.1.
4. Шатаев И.М. Основы организации бытового обслуживания населения. Учебник для вузов. – М.: Легкая индустрия, 1980.
5. Балалов В.Д. и др. Экономика бытового обслуживания. - М.: Легкая и пищевая промышленность, 1983.
6. Фомин А.Е., Мухин Ю.К. Проблемы управления обслуживанием населения. – М.: Легпромбытиздат, 1987, 144с.