

Г. И. Просветов

**УПРАВЛЕНИЕ
В СФЕРЕ УСЛУГ:
ЗАДАЧИ И РЕШЕНИЯ**

Учебно-практическое пособие

Москва

Альфа-Пресс

2009

УДК 338.46:005.21(470)
ББК 65.442
П 82

П 82 **Просветов Г. И.**

УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ УСЛУГ: ЗАДАЧИ И РЕШЕНИЯ.
Учебно-практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. — 184 с.

ISBN 978-5-94280-434-3

В учебно-практическом пособии рассмотрены основные методы и приемы управления в сфере услуг. Приведенные в учебном материале примеры и задачи позволят предприятиям, работающим в сфере услуг, эффективно организовать свою деятельность.

Пособие содержит программу курса, задачи для самостоятельного решения с ответами и задачи для контрольной работы. Издание рассчитано на преподавателей и студентов экономических специальностей высших учебных заведений.

УДК 338.46:005.21(470)
ББК 65.442

ISBN 978-5-94280-434-3



9 785942 804343

© Просветов Г. И., 2009
© ООО Издательство «Альфа-Пресс», 2009

Предисловие

Хотя услуга нам при нүжде дорога,
Но за нее не всяк умеет взяться...

И. А. Крылов

Услуги играют в нашей жизни все более заметную роль. Темпы роста мирового рынка услуг значительно превышают темпы роста торговли товарами. По мере обострения конкуренции все большее число предприятий, работающих в сфере услуг, начинает задумываться над тем, как эффективно организовать свою деятельность, чтобы выжить в условиях жесточайшей конкуренции.

Предлагаемое пособие знакомит читателя с важнейшими разделами управления в сфере услуг и призвано помочь тем, кто осваивает этот курс, особенно в системе заочного и вечернего образования. Как правило, это студенты с довольно скромной математической подготовкой.

Цель этой книги — просто и доходчиво на конкретных примерах изложить людям, которые, возможно, совершенно незнакомы с экономической литературой, основные методы и приемы управления в сфере услуг.

В пособии рассмотрены такие темы, как услуги, стратегии сервисного предприятия, спрос и предложение в сфере услуг, разработка услуги, клиенты, конкуренты, маркетинг услуг, исследования рынка, реклама, сбыт, услуги на международной арене, ценовая дискриминация, бенчмаркинг, технологии, оперативное управление, сетевое планирование и управление, управление трудовыми ресурсами, размещение объектов сервиса, теория массового обслуживания, имитационное моделирование, прогнозирование, оценка качества услуги, оптовая и розничная торговля, перевозка, поиск и устранение проблем.

Весь материал книги разбит на главы, а главы — на параграфы. Каждый параграф — это отдельная тема. В начале параграфа приводится необходимый минимум теоретических сведений, затем по-

Глава 1

УСЛУГИ

дробно разбираются модельные примеры. Показано, как с помощью встроенных функций и надстройки «Пакет анализа» пакета Excel можно избежать долгих и утомительных вычислений. После каждого примера приводится задача для самостоятельного решения. Ответы ко всем задачам помещены в конце книги. Пособие содержит также программу курса и задачи для контрольной работы.

За основу пособия принят материал курсов, читаемых автором в Российской академии предпринимательства. Всем студентам, прослушавшим эти курсы, автор выражает благодарность за продуктивную совместную работу.

Автор выражает искреннюю признательность В. М. Трояновскому за многочисленные замечания, способствовавшие улучшению книги.

Хочется надеяться, что знакомство с книгой будет как приятным, так и полезным.

Автор

Со второй половины двадцатого века услуги начинают играть все более значительную роль в экономике промышленно развитых стран. *Услуги* — это продукция предприятия, направленная на трансформацию тела, ума, активов или информации потребителя.

Товар — осязаемый объект. Его использование можно отложить на более поздний срок. Услуга — это неосязаемый скоропортящийся продукт. Она потребляется сразу же, как только создана.

Пример 1. Посещение театра, проживание в гостинице, стрижка в парикмахерской, банковские операции, транспортировка, охрана, противопожарная безопасность — это примеры услуг.

Задача 1. Привести примеры услуг.

Обычно приобретение товаров сопровождается *сопутствующими услугами*, а приобретение услуг трудно отделить от *сопутствующих товаров*.

Пример 2. Автомобиль — это товар. Ремонт автомобиля является сопутствующей этому товару услугой.

Задача 2. Привести примеры товаров и сопутствующих этим товарам услуг.

Пример 3. Посещение ресторана — это услуга. Потребляемые при этом посещении продукты питания являются сопутствующими товарами.

Задача 3. Привести примеры услуг и сопутствующих этим услугам товаров.

Иногда даже трудно представить себе товар без многочисленных услуг, направленных на поддержку этого товара.

Значительный рост населения и массовое потребление товаров требуют расширения торговли. Доходы людей растут. Это позволяет тратить больше денег на жилье, автомобили, бытовые приборы, об-

Глава 2

КЛИЕНТЫ

разование, путешествия, развлечения, медицину, спорт. Все это ведет к увеличению спроса на самые разнообразные услуги. Подавляющее большинство новых рабочих мест создается обслуживающими предприятиями.

Услуги не являются материальными объектами, но могут воплощаться в материальные предметы.

Большинство услуг — это действия. Поэтому приобретение услуги не дает права собственности на нее.

Как правило, производство и потребление услуги не отделимы друг от друга. Услуга потребляется только в ходе изготовления.

Большинство услуг не подлежат хранению, а покупатель должен лично присутствовать при создании услуги.

Результат оказанной услуги сильно зависит от субъективного мнения клиента. Это создает проблемы при оценке качества услуги. Ведь большинство услуг не поддается стандартизации.

Услуга может быть оказана практически в любое время в любом месте. Этим занимаются *сервисные предприятия*. Но многие из нас вспоминают о сервисных предприятиях лишь тогда, когда возникает необходимость в услугах такого предприятия. К примеру, острая зубная боль служит хорошим напоминанием о необходимости срочно посетить стоматолога.

Обычно взаимодействие между сервисным предприятием и потребителем длится недолго. За это время сервисное предприятие должно постараться произвести на клиента хорошее впечатление. Иначе этот клиент будет потерян для предприятия навсегда.

Сфера услуг отличается большим разнообразием. Те услуги, которыми мы обычно пользуемся, дают весьма ограниченное представление об огромном количестве услуг, рассчитанных на потребителя.

Клиенты — это основной актив сервисного предприятия. Поэтому сервисное предприятие должно хорошо знать потребности своих клиентов. Это позволит не только осуществлять обслуживание клиентов на требуемом уровне, но и управлять спросом на услуги предприятия.

Требования клиентов постоянно меняются. Такие изменения затрудняют оценку предпочтений потребителей. И все же образ жизни потребителей, культурные ценности, демографические характеристики (возраст, пол, образование, доход и т. д.), социальный статус могут рассказать о многом.

Так как услуги сильно отличаются от товаров, то к оценке услуг потребитель подходит иначе, чем к оценке товаров. Качество приобретаемого товара оценить довольно просто. А вот качество услуги с трудом поддается оценке. Поэтому при приобретении услуги потребитель больше ориентируется на цену и уровень обслуживания.

Приобретая услугу, потребитель больше рассчитывает на личный опыт. Из-за этого в сфере услуг приверженность торговой марке меняется крайне редко. Выбрав предприятие автосервиса, стоматологическую клинику, парикмахерскую, банк и т. д., люди, как правило, так и пользуются их услугами.

Клиент — это не тот, с кем нужно спорить. Никто никогда не выигрывал спор у клиента.

Если в процессе предоставления услуги поступила жалоба, то нужно действовать оперативно. Быстрое признание предприятием своих обязательств играет важную роль. Иначе у клиента могут возникнуть подозрения, что предприятие что-то пытается скрыть.

Только взгляд на ситуацию глазами потребителя может прояснить суть дела.

Не все жалобы оправданы. Но до тех пор, пока у предприятия нет четких доказательств своей правоты, нужно придерживаться мнения, что прав клиент.

Глава 3

УСЛУГИ НА МЕЖДУНАРОДНОЙ АРЕНЕ

Если быстрое решение возникшей проблемы откладывается, то надо объяснить клиенту, какие действия планируется предпринять. Это покажет клиенту, что предприятие уже приступило к решению проблемы.

Людам не нравится оставаться в неведении. Поэтому держите их в курсе дела.

Постарайтесь восстановить доброе имя предприятия в глазах клиента. Денежная компенсация за ущерб или предложение о повторном обслуживании способны успокоить кого угодно. Такая политика нередко способствует формированию постоянной клиентуры и может послужить основой для установления долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребителями услуг предприятия.

Международная торговля невозможна без услуг. Страхование, перевозка, юридическое и банковское обслуживание — вот далеко не полный перечень услуг, которые сопровождают международный обмен товарами.

Во многих странах роль услуг продолжает расти. Изменения в доходах и образе жизни привлекают на рынок услуг иностранные сервисные предприятия с целью уменьшения затрат и обеспечения стратегического движения вперед.

Интернет создал глобальный канал для продажи услуг по всему миру.

Транспортные расходы уже не играют такой большой роли в международной торговле. Это привело к бурному развитию туризма во всем мире.

Поощрение национальными правительствами прямых иностранных инвестиций отразилось на глобализации услуг. Это позволило многим странам получить передовые разработки в сфере услуг.

Но прежде чем начинать свою деятельность на зарубежных рынках, предприятия должны оценить все риски (экономические, политические, культурные и т. д.).

Формы действия сервисных предприятий на международной арене могут быть самыми разнообразными: экспорт услуг в другие страны, лицензирование, франчайзинг, контракт на управление, прямые иностранные инвестиции и т. д. Очень часто сервисные предприятия создают альянсы для совместного использования ресурсов на международной арене.

КОНКУРЕНТЫ

Информация о конкурентах позволяет предприятию предвидеть их реакцию на предпринимаемые этим предприятием действия. Поэтому к изучению конкурентов надо подойти очень серьезно. Конкуренция — это сила, с которой нужно считаться из-за власти потребителей.

Необходимо определить конкурентов, оказывающих наиболее сильное влияние на положение предприятия. Для этого надо знать, какие продукты оценивают потребители перед тем, как принять решение о покупке. Обычно это 3—4 продукта, цену и свойства которых потребители постоянно сравнивают между собой. Это *главные конкуренты*, продукция которых всегда востребована.

Прямые конкуренты предприятия не так опасны, как главные конкуренты. Ведь предприятие сталкивается с ними только в некоторых областях при работе с ограниченным числом потребителей. Но любой из прямых конкурентов предприятия может найти в себе силы стать главным конкурентом.

Продукция *непрямых конкурентов* предприятия очень редко служит альтернативой продукции предприятия. Но и от этих конкурентов можно ожидать неприятных сюрпризов.

Число конкурентов предприятия, требующих внимания, должно быть разумным. Можно ограничиться еженедельным анализом главных конкурентов, ежемесячным анализом прямых конкурентов и ежеквартальным анализом непрямых конкурентов.

Для наблюдения за конкурентами следует воспользоваться опросами потенциальных потребителей продукции предприятия. Информация из отдела реализации также будет полезна.

Различные методы работы могут мирно уживаться на рынке. Поэтому с целью наблюдения за конкурентами можно поделить всех конкурентов на стратегические группы. *Стратегическая группа* — это группа предприятий отрасли, схожих между собой по характеристикам, возможностям, стратегиям и т. д.

При выделении стратегических групп будут полезны следующие характеристики предприятий:

- 1) предприятия, сами производящие комплектующие для своих продуктов;
- 2) предприятия, занимающиеся сборкой продуктов;
- 3) предприятия, продающие продукты под своей торговой маркой;
- 4) предприятия, торгующие продуктами под частной торговой маркой;
- 5) предприятия со своими исследовательскими подразделениями;
- 6) предприятия, покупающие технологии;
- 7) предприятия с полным ассортиментом продуктов;
- 8) предприятия с ограниченным ассортиментом продуктов;
- 9) предприятия, делающие ставку на маркетинг;
- 10) предприятия, делающие ставку на производство;
- 11) предприятия, представленные во многих отраслях;
- 12) предприятия, представленные только в одной отрасли.

Предприятия из одной стратегической группы подвержены влиянию одних и тех же факторов и одинаково реагируют на рыночную ситуацию. Это дает возможность предприятию сосредоточиться на своей стратегической группе. Но слияния и поглощения влияют на состав стратегических групп. Поэтому состав стратегических групп нужно отслеживать постоянно.

Расширение рынка, слияния и поглощения, расширение номенклатуры продуктов могут привести к появлению новых конкурентов предприятия. Следовательно, предприятие должно внимательно анализировать информацию от потребителей и поставщиков.

Конечно, наибольший интерес для предприятия представляет информация о способности конкурентов быстро реагировать на изменения в отрасли.

Что известно о руководстве конкурентов? Какова функциональная структура конкурентов? Каковы рыночные доли конкурентов? Каковы производственные мощности конкурентов? Какова маркетинговая стратегия конкурентов? Какими каналами распределения пользуются конкуренты? Каково финансовое положение конкурентов? Ответы на эти и подобные вопросы помогут оценить положение дел у конкурентов.

Если продукция предприятия сходна с продукцией конкурентов, то *стратегия снижения затрат* приведет к снижению цен и привлечению новых потребителей. *Стратегия уникального предложения* предполагает выпуск на рынок особенного продукта, что позволит привлечь потребителей, не очень чувствительных к цене. *Стратегия*

Глава 5

СТРАТЕГИЯ СЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

концентрации основана на том, что предприятие сознательно ограничивает свою деятельность определенными сегментами рынка. Разумеется, все эти стратегии можно комбинировать.

Анализ прошлых действий конкурентов может показать, что предпримут конкуренты в следующий раз.

Очень важно знать, что думают конкуренты о вашем предприятии. Поэтому руководство предприятия должно проанализировать действия своего предприятия с точки зрения конкурентов. Это поможет руководству предприятия лучше понять поведение противника.

Постоянный анализ конкурентов даст возможность предприятию вести конкурентные сражения с учетом слабых сторон других предприятий отрасли.

Многие производители разбирают продукты конкурентов, оценивают каждую деталь и анализируют стоимость производства у конкурентов. Это помогает обосновать необходимость дублирования или улучшения этих продуктов.

Предприятие, которое слишком много времени тратит на сравнение себя с конкурентами, обречено плестись за ними. Нужно придумать что-то новое, позволяющее опередить конкурентов.

Рекламная кампания конкурентов — это основной способ, позволяющий понять сильные и слабые места их стратегии. Анализ такой рекламы позволит получить представление о маркетинговом бюджете и стратегических планах конкурентов.

Не надо слишком сильно реагировать на действия конкурентов. Иначе предприятие фактически будет несамостоятельным в своих решениях.

Важно, чтобы потребитель выделял предприятие на фоне конкурентов.

Выживание сервисного предприятия во многом зависит от того, насколько конкурентоспособно это предприятие. Знание своих конкурентов и понимание своей индустрии позволяют разработать эффективную конкурентную стратегию.

Борьба между конкурентами может происходить в различных формах (ценовые войны, реклама, разработка новых продуктов, расширение объема предоставляемых услуг и т. д.). Поэтому при выработке конкурентной стратегии предприятие должно четко представлять свои сильные и слабые стороны.

Придерживаясь *стратегии экономии на издержках*, сервисное предприятие ограничивается предложением стандартных услуг. Из-за этого цена предоставляемых услуг достаточно низкая.

Стратегия дифференциации предполагает предоставление потребителю уникальных услуг, за которые тот готов платить больше. В этом случае высокие цены позволяют сервисному предприятию не обращать внимания на расходы.

При *специализации* сервисное предприятие ограничивает свою деятельность обслуживанием определенного рыночного сегмента, который понимает ценность услуг предприятия.

Остановив свой выбор на определенной стратегии, сервисное предприятие решает вопросы, связанные с финансированием, маркетингом, персоналом, системой доставки и контроля качества предоставляемых услуг.

Нужно избегать сильных сторон конкурентов. Упор при разработке стратегии должен делаться на слабые стороны конкурентов. Конкурент известен потребителю чем-то одним. Поэтому сервисное предприятие должно прославиться чем-то другим. Только так можно проникнуть в сознание потенциальных потребителей со своей услугой.

Многие сервисные предприятия выстраивают свои стратегии в расчете на возможные промахи конкурентов. Надеяться на такие подарки судьбы просто глупо.

Если предприятие столкнулось с мелкими конкурентами, то начинать действовать нужно немедленно, пока эти конкуренты еще не окрепли. Иначе будет поздно.

А вот от столкновения с крупным конкурентом лучше уклониться. Надо потихоньку наращивать преимущество в тех областях, где которые крупный конкурент почему-то игнорирует. И лишь поднакопив достаточно ресурсов, можно бросить вызов крупным игрокам рынка.

В нашем мире от неприятностей не застрахован никто. Приходится мириться с реалиями размера и силы. Но иногда лучше атаковать первым, чтобы разрушить планы конкурентов.

Постоянное отслеживание действий конкурентов может уберечь предприятие от многих неприятностей. Вопрос не в том, что хочет сделать предприятие, а в том, позволят ли ему сделать это его конкуренты.

У сложных проблем нет простых решений. Предприятию приходится иметь дело с простыми людьми, а это еще больше запутывает ситуацию. Суть любой хорошей стратегии — знать направление движения.

Если конкуренты предприятия раз за разом повторяют одни и те же шаги, то это означает, что достигнутые результаты их вполне устраивают. Но это не значит, что предприятие должно слепо копировать эти шаги конкурентов. Есть опасность оказаться в ситуации «и мы тоже», а это не позволит предприятию как-то выделяться в глазах потенциальных потребителей.

Всегда нужно концентрироваться на одном мощном маркетинговом ходе. Никогда генералы не начинают наступление одновременно по всему фронту. Поэтому и в бизнесе одновременное наступление предприятия на все рынки со всеми продуктами обречено. И даже шестнадцатичасовой рабочий день здесь не поможет. Упорный труд не является секретом маркетингового успеха.

Найти даже одно возможное направление для маркетингового удара очень трудно. Найти несколько таких направлений невозможно. У конкурента предприятия есть только одно место, где он уязвим. И в это место предприятие должно направить свой удар.

После разработки стратегии нужно исключить всякую самостоятельность руководителей нижнего звена при реализации этой стратегии на практике. Их мнение должно учитываться при разработке стратегии. Подход «делайте все по книге» — вот что нужно требовать от подчиненных.

Вся стратегия предприятия должна быть построена вокруг одного конкурентоспособного направления. А ее запуск должен сопровождаться большой шумихой в прессе.

Достичь идеала в разработанной программе вряд ли удастся. Да этого и ненужно. Ведь конкуренты очень быстро приступят к ответным действиям или примутся копировать ваши идеи.

Конечно, у малого бизнеса нет средств на глобальную программу. В этом случае можно начать реализацию программы с какого-то одного региона и постепенно распространять ее действие на другие регионы.

Не следует ради отраслевых интересов жертвовать агрессивностью программы. Эффективность маркетинговой программы во многом зависит от агрессивности планов предприятия. Забудьте о корректности. Уважают только амбициозных и агрессивных.

ЦЕНОВАЯ ДИСКРИМИНАЦИЯ

§ 6.1. УСЛОВИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ И ЦЕЛИ ЦЕНОВОЙ ДИСКРИМИНАЦИИ

Ценовая дискриминация — это продажа одинаковых благ разным покупателям (или группам покупателей) по различным ценам при условии, что различия в ценах не вызваны различиями издержек на производство и реализацию благ. Ценовая дискриминация возможна только на рынках с несовершенной конкуренцией, при которой продавцы могут дифференцировать цены на однородную продукцию.

Для проведения ценовой дискриминации необходимо выполнение двух условий:

- 1) на рынке должна быть исключена возможность перепродажи благ;
- 2) фирма-продавец должна различать покупателей с разной готовностью платить.

Цель ценовой дискриминации — увеличение прибыли продавца за счет захвата потребительского избытка. Различают ценовую дискриминацию первой, второй и третьей степени.

§ 6.2. ЦЕНОВАЯ ДИСКРИМИНАЦИЯ ПЕРВОЙ СТЕПЕНИ

Ценовая дискриминация первой степени (или *совершенная ценовая дискриминация*) имеет место, когда продавец для каждого покупателя устанавливает особую цену в точном соответствии с его готовностью платить.

При совершенной ценовой дискриминации снижение цены для отдельного покупателя не оказывает влияния на цены, установленные для других покупателей. Как правило, фирма-продавец не располагает точной информацией о готовности платить у всех своих покупателей. Поэтому совершенная ценовая дискриминация на

практике встречается очень редко. Наибольшее приближение к ней достигается в тех случаях, когда число покупателей невелико и продавец достаточно хорошо информирован об их доходах, вкусах и предпочтениях. В жизни преобладает несовершенная ценовая дискриминация, когда разные цены устанавливаются не для отдельных покупателей, а для групп покупателей.

В некоторых видах бизнеса, связанного с предоставлением услуг (например, автомобильные дилеры, юристы, врачи и т. д.) удается выйти на уровень ценовой дискриминации первой степени.

Пример 4 Многие автомобильные дилеры указывают цены на свои услуги выше, чем на самом деле. Но всем потребителям предлагают «скидку», о размере которой договариваются индивидуально. Лучшие из таких специалистов являются и хорошими психологами, что позволяет им определять максимальную скидку для потенциального покупателя, чтобы тот не покинул автосалон без новой машины. Такой подход позволяет продавать больше автомобилей и получать более высокую прибыль, чем при продаже всех автомобилей одной марки по одной и той же цене.

Задача 4. Привести примеры ценовой дискриминации первой степени.

§ 6.3. ЦЕНОВАЯ ДИСКРИМИНАЦИЯ ВТОРОЙ СТЕПЕНИ

При *ценовой дискриминации второй степени* цены одинаковы для всех покупателей, но различаются в зависимости от назначаемых фирмой условий продажи. Этот вид ценовой дискриминации используется тогда, когда сегменты рынка с разной эластичностью спроса не изолированы друг от друга и не существует объективных барьеров, препятствующих переходу покупателей с одного сегмента рынка на другой.

По видам барьеров, с помощью которых фирма разделяет сегменты рынка, различают следующие разновидности ценовой дискриминации второй степени:

- 1) по объему потребления (многочастный тариф);
- 2) по свойствам и условиям покупки товаров;
- 3) по времени продажи товаров.

Пример 5. Обычная практика западных электрических компаний, при которой тарифы за электроэнергию снижаются с увеличением объема потребления, — это пример *ценовой дискриминации по объему потребления* (так называемый *многочастный тариф*). За каждый

киловатт-час, потребленный в пределах первой сотни киловатт-часов в месяц, устанавливается самая высокая цена. За каждый киловатт-час, потребленный в пределах второй сотни киловатт-часов в месяц, — более низкая цена и т. д. Схема ценообразования типа «один пакетик — 6 рублей, два пакетика за 10 рублей» — это также пример ценовой дискриминации по объему потребления.

Задача 5. Привести примеры ценовой дискриминации по объему потребления.

Пример 6. Большинство производителей крепких напитков продает одну и ту же водку под различными названиями, назначая при этом разные цены. Это пример *ценовой дискриминации по свойствам и условиям покупки товаров*. К этой же ценовой дискриминации относится получившая широкое распространение система эмитирования различных купонов с предоставлением скидки при покупке товаров.

Задача 6. Привести примеры ценовой дискриминации по свойствам и условиям покупки товаров.

Пример 7. Обычная практика фирм, производящих аудио- и видеотехнику, компьютеры и т. п., — это пример *ценовой дискриминации по времени продажи товаров*. На товары-новинки первоначально устанавливаются высокие цены. Через некоторое время, достаточное для того, чтобы самые нетерпеливые и не очень заботящиеся о цене покупатели (то есть группа покупателей с неэластичным спросом) приобрели данный товар, цены на него снижаются. Еще один пример ценовой дискриминации по времени продажи товаров — это льготные тарифы на междугородные телефонные разговоры в вечернее время, в выходные и праздничные дни. В будни больше звонков делового характера, а за них люди платят охотнее, чем за простое общение, для которого можно выделить выходные дни. Иногда считают, что подобная стратегия применяется в благотворительных целях для облегчения жизни пенсионерам и студентам, но цель-то все та же самая — увеличение прибыли предприятия.

Задача 7. Привести примеры ценовой дискриминации по времени продажи товаров.

Ценовая дискриминация второй степени оставляет потребителю свободу выбора цены и соответствующих ей условий покупки. Задача продавца состоит в создании таких сочетаний цен и условий продажи, которые побуждали бы покупателей с низкой эластичностью спроса приобретать товары на «дорогом» сегменте рынка, оставляя «дешевые» сегменты рынка для покупателей с более высокой эластичностью спроса.

§ 6.4. ЦЕНОВАЯ ДИСКРИМИНАЦИЯ ТРЕТЬЕЙ СТЕПЕНИ

Ценовая дискриминация третьей степени имеет место, когда для разных групп покупателей (сегментов рынка) устанавливаются разные цены. При этом существуют объективные, не зависящие от действия продавца барьеры, препятствующие переходу покупателей с более «дорогих» сегментов рынка на более «дешевые».

Пример 8. Установление разных цен на входные билеты в музей для различных категорий посетителей — это пример ценовой дискриминации третьей степени. Различие в ценах на однородную продукцию в разных регионах — это еще один пример ценовой дискриминации третьей степени.

Задача 8. Привести примеры ценовой дискриминации третьей степени.

Верно следующее правило *максимизации прибыли при проведении ценовой дискриминации третьей степени*: предельная выручка, получаемая от продажи товаров на каждом сегменте рынка, должна быть одинаковой и равной предельным издержкам производства данного товара.

На сегментах рынка с более высокой ценовой эластичностью спроса цены должны быть ниже, чем на сегментах рынка с меньшей ценовой эластичностью спроса. На сегментах рынка с одинаковой ценовой эластичностью спроса будут наблюдаться одинаковые цены, то есть ценовая дискриминация третьей степени в этом случае невозможна.

Содержание

Предисловие	3	15.3. Метод критического пути	38
ГЛАВА 1. Услуги	5	15.4. Управление проектами с неопределенным временем выполнения работ	42
ГЛАВА 2. Клиенты	7	15.5. Стоимость проекта. Оптимизация сетевого графика	45
ГЛАВА 3. Услуги на международной арене	9	15.6. График Ганта	48
ГЛАВА 4. Конкуренты	10	15.7. Распределение ресурсов. Графики ресурсов	49
ГЛАВА 5. Стратегия сервисного предприятия	13	15.8. Параметры работ	52
ГЛАВА 6. Ценовая дискриминация	16	ГЛАВА 16. Управление трудовыми ресурсами	55
6.1. Условия осуществления и цели ценовой дискриминации	16	ГЛАВА 17. Группа или команда?	56
6.2. Ценовая дискриминация первой степени	16	ГЛАВА 18. Измерение и нормирование труда	57
6.3. Ценовая дискриминация второй степени	17	18.1. Хронометраж	57
6.4. Ценовая дискриминация третьей степени	19	18.2. Метод элементных нормативов	61
ГЛАВА 7. Бенчмаркинг	20	18.3. Микроэлементные системы нормирования	61
ГЛАВА 8. Маркетинг услуг	21	18.4. Метод выборочных наблюдений	61
ГЛАВА 9. Исследования рынка	25	ГЛАВА 19. Выбор месторасположения предприятия	64
ГЛАВА 10. Реклама	26	19.1. Метод взвешивания	64
ГЛАВА 11. Маркетинговые ошибки	31	19.2. Гравитационный метод	66
ГЛАВА 12. Технологии	32	19.3. Метод калькуляции затрат	67
ГЛАВА 13. Разработка услуги	33	ГЛАВА 20. Размещение объектов сервиса	69
ГЛАВА 14. Оперативное управление	34	ГЛАВА 21. Метод присвоения меток	71
ГЛАВА 15. Сетевое планирование и управление	37	ГЛАВА 22. Построение коммуникационной сети минимальной длины	76
15.1. Основные понятия	37	ГЛАВА 23. Задача единого среднего	79
15.2. Правила построения сетевых графиков	38	ГЛАВА 24. Задача охвата	81
		ГЛАВА 25. Спрос и предложение в сфере услуг	82
		ГЛАВА 26. Теория массового обслуживания	83
		26.1. Основные понятия теории массового обслуживания	83
		26.2. Граф состояний	84
		26.3. Одноканальная СМО с отказами	85
		26.4. Многоканальная СМО с отказами (задача Эрланга)	87
		26.5. Одноканальная СМО с неограниченной очередью	90
		26.6. Многоканальная СМО с неограниченной очередью	92
		26.7. СМО с фиксированным временем обслуживания	94
		26.8. Одноканальная СМО с ограниченной очередью	95
		26.9. Многоканальная СМО с ограниченной очередью	98

26.10. Замкнутая СМО	101	35.2. Интермодальная перевозка	141
26.11. СМО с ограниченным временем ожидания	103	35.3. Перевозка и вопросы собственности	141
ГЛАВА 27. Что такое имитационное моделирование?	106	ГЛАВА 36. Задача коммивояжера. Метод ветвей и границ	143
27.1. Применение имитационных моделей в системах массового обслуживания	108	ГЛАВА 37. Метод параллельного расписания	149
27.2. Особенности применения имитационного моделирования	109	ГЛАВА 38. Поиск и устранение проблем	151
ГЛАВА 28. Временные ряды	111	ГЛАВА 39. Сбыт	152
28.1. Анализ аддитивной модели	112	Ответы	154
28.2. Анализ мультипликативной модели	116	Программа учебного курса «Управление в сфере услуг»	157
28.3. Преимущества и недостатки метода скользящей средней	119	Задачи для контрольной работы по курсу «Управление в сфере услуг» ...	166
ГЛАВА 29. Экспоненциальное сглаживание	121	Литература	178
29.1. Простая модель экспоненциального сглаживания	121		
29.2. Экспоненциальное сглаживание с поправкой на тренд	122		
ГЛАВА 30. Контролируемый прогноз	124		
30.1. Трекинг-сигнал	124		
30.2. Контрольные диаграммы	125		
ГЛАВА 31. Выбор метода прогнозирования	127		
ГЛАВА 32. Методы экспертных оценок	129		
32.1. Зачем нужны экспертные оценки?	129		
32.2. Метод Дельфи	130		
32.3. Метод написания сценария	131		
32.4. Использование экспертных оценок в аналитической деятельности	132		
32.5. Экспертные системы	133		
ГЛАВА 33. Оценка качества услуги	134		
ГЛАВА 34. Оптовая и розничная торговля	135		
34.1. Оптовая торговля	135		
34.2. Розничная торговля	136		
ГЛАВА 35. Перевозка	137		
35.1. Способ перевозки	137		
35.1.1. Железная дорога	137		
35.1.2. Автомобильный транспорт	138		
35.1.3. Водный транспорт	139		
35.1.4. Воздушный транспорт	139		
35.1.5. Трубопроводный транспорт	140		
35.1.6. Выбор способа перевозки	140		