

Задача по менеджменту с решением

ЗАДАНИЕ.

ЗАО «Хеопс» является туристической компанией с численностью персонала 37 человек. Компания организована в 1993 году и специализируется на морских и речных круизах, а также осваивает организацию отдыха на морских побережьях Египта, Турции, Испании и Хорватии. Компания имеет связи более чем с 30 зарубежными компаниями по всему миру. Клиенты компании довольны обслуживанием и отдыхом, о чём свидетельствуют многочисленные записи в книге предложений. То есть качество услуг было на хорошем уровне.

Конкуренция компаний в данном направлении достаточно жёсткая. Для обеспечения конкурентного преимущества руководству ЗАО «Хеопс» приходится уменьшать накладные расходы и снижать себестоимость туров. Генеральный директор с согласия специалистов компании реализовал управленческое решение, по которому основной центр работы переместился в производственный отдел.

Работники вспомогательного отдела часть рабочего времени стали уделять функциям производственного отдела, в том числе оформление путёвок, виз и др. За счёт такого перемещения удалось обслужить большее количество клиентов. И прибыль компании стала увеличиваться.

Однако через полгода количество клиентов стало постепенно уменьшаться. Хотя жалоб не было, но характер обслуживания уже перестал в полной мере удовлетворять клиентов. Прибыль компании пошла вниз. Руководство компании было в недоумении от результата управленческого решения.

В целях устранения возникшей проблемы руководством компании было подготовлено и проведено общее собрание сотрудников, на котором с помощью метода «мозгового штурма» были определены некоторые новые технологии продвижения туристических услуг на рынке.

Специалистами предприятия были проведены необходимые расчеты для обоснования рациональных вариантов решения (см. таблицу 1).

Таблица 1. Расчетные экономические показатели

Параметры	Варианты решения		
	1	2	3
Валовой доход, млн. руб.	240	270	320
Затраты, млн. руб.	210	200	220
Время реализации УР, мес.	6	12	18

Задачи:

1. Определить тип исследования и решения управленческой проблемы
2. Определить и сформулировать проблему, стоящую перед менеджментом организации
3. Определить тип проблемы
4. Определить причины (факторы), послужившие причиной возникновения указанной проблемы

РЕШЕНИЕ.

1. Определить тип исследования и решения управленческой проблемы
Управленческая проблема - вопрос, задача, возникающие в процессе управления, требующие исследования и разрешения.

Фактически исследование не проводилось, первоначально проблема решилась на первом уровне управления качеством туристических услуг, то есть на уровне персонала.

Затем после появления второй проблемы – снижение выручки был использован метод «мозгового штурма» для разработки вариантов управленческих решений.

2. Определить и сформулировать проблему, стоящую перед менеджментом организации

Проблема – снижение выручки от продаж.

3. Определить тип проблемы

Проблема является структурированной, то есть имеется четкое понимание количественных и качественных характеристик проблемы.

4. Определить причины (факторы), послужившие причиной возникновения указанной проблемы

- основной причиной появления проблемы (снижение выручки) является неверное управленческое решение

- отсутствие анализа проблем увеличения конкуренции и различных методов по ее снижению или минимизации воздействия этого фактора на ЗАО «Хеопс».

Из рекомендаций по улучшению управления качеством туристических услуг компании ЗАО «Хеопс» можно предложить следующие:

- существенно изменить подход к процедурам подготовки и реализации УР. Необходимо использовать методы разработки вариантов УР, их согласования, выбора одного решения и т.д., чтобы повысить оценку их качества;

- перейти на второй уровень (уровень вспомогательного отдела) системы управления качеством туристических услуг. Это позволит оперативно следовать прогрессивным нововведениям и создать взаимно согласованную (между вспомогательным и производственным отделом) систему достижения высокого качества туристических услуг.