

Моделирование и оптимизация процессов и систем сервиса: приемы оптимизации

Лекция 8
Голубева Татьяна Брониславовна

Прием оптимизации

- Прием - способ, образ действий при выполнении чего-либо, часть более сложного действия.
- Прием входит в модель оптимизационного процесса.
- Приемы оптимизации базируются на принципах:
- системного (комплексного) подхода;
- выявления конкретных целей (ИКР – идеальный конечный результат);
- внедрения инноваций;
- использование нетрадиционных идей;
- четкое отслеживание результатов в процессе реализации процесса оптимизации.

Приемы оптимизации процессов и систем сервиса

- вынесение цели за рамки процесса;
- оптимизация рабочего времени;
- изменение форматов обслуживания;
- оптимизация ассортимента услуг;
- оптимизация работы персонала;
- оптимизация рабочих мест сотрудников.



Вынесение цели за рамки процесса

- Прием применяется при оптимизации по критерию роста прибыльности, сокращения издержек, рациональное использование ресурсов и др.
- При оптимизации любых бизнес-процессов необходимо четкое описание их цели (ИКР – идеальный конечный результат).
- ВАЖНО: сформулированная цель может быть достигнута не только посредством реализации существующего процесса, но и другими доступными способами.
- При этом активно задействуется принцип использования нетрадиционных идей.

Этапы работы при вынесении цели за рамки процесса:

- 1. Определение цели процесса с точки зрения системы и формулирование ИКР с точки зрения достижения этой цели;
- 2. Генерирование альтернативных способов достижения ИКР за пределами существующего процесса;
- 3. Оценка альтернатив изменения регламента процесса;
- 4. Внесение необходимых изменений в регламенты процессов;
- 5. Реализация мероприятий по внедрению измененного регламента процесса и адаптации системы к нему.

Пример 1

- Компания, расположенная в Москве, производит продукцию, которую используют клиенты по всей территории СНГ. У компании имеется логистический центр, доставляющий товар клиенту своими грузовиками. С недавнего времени расходы на содержания логистического центра стали возрастать. Т.е. доставка продукции клиентам прежним способом становится проблемным. Неправильный способ определения ИКР будет выглядеть следующим образом: «Снизить затраты на доставку нашим логистическим центром на 10%» В данном случае могут быть найдены ряд не плохих решений:
 - а) поменять грузовики на более совершенные, которые требуют меньше затрат на ремонт и обслуживание
 - б) использовать более дешевое топливо
 - в) провести переговоры с клиентами с целью убедить их платить больше за доставку и пр.

Пример 1

- Но при этом автор оптимизации процесса закрывает для себя все остальные ресурсы данной ситуации. Давайте сформируем ИКР по другому, а именно исходя из понимания того что смысл бизнес— процесса должен выходить за рамки его самого. Т.е. смысл работы логистического центра не в самой работе логистического центра, не в том что бы грузчики помещали продукт фирмы на грузовик, а водитель отвозил его клиенту, а в том что бы помогать реализации более глобального бизнес-процесса, а именно реализации продукции компании, посредством доставки товара клиентам компании.

Пример 1

- Поэтому в данном случае ИКР будет звучать лучше сформулированный следующим образом: «Сделать получение продукта компании клиентами не дороже чем N рублей за V км.» Таким образом при поиске решений данной задачи сознание уже не замыкается лишь в рамках работы логистического центра, но при этом не исключает возможности его использования и мы к уже полученным возможным решениям добавляем такие, к которым в первом случае не могли бы прийти из-за более узкой области поиска решений:
- г) передача на аутсорсинг доставки
- д) возможность скидки для клиентов забирающих продукцию самостоятельно
- е) открытие производства в регионах присутствия крупных клиентов и пр.

Пример 2:

- Оптимизация издержек компании за счет вывода на аутсорсинг непрофильных видов деятельности (курьерские услуги, бухгалтерское и кадровое обслуживание, юридическое сопровождение, услуги call-центра и т.д.).
- Плюсами решения является то, что при оптимизации
- 1. штатная численность персонала уменьшится,
- 2. откроется возможность сокращения арендуемых площадей и выплат отчислений в Пенсионный фонд и Фонд обязательного медицинского страхования .

Пример 3

- Оптимизация издержек компании за счет перевода части персонала на удаленные рабочие места с помощью современных информационных технологий. Для удаленных рабочих мест необходимо наличие телефона и/или компьютера для коммуникации с клиентами. Для организации полноценного удаленного рабочего пространства и объединения всех сотрудников в единую корпоративную телефонную сеть руководители компании могут подключить облачные решения. У подобного решения есть минусы в виде ослабления контроля за работой персонала, трудностей в адаптации новых сотрудников, снижения корпоративного духа и др. Вместе с тем подобная схема ведения бизнес-процесса позволит компании сэкономить на аренде помещений, покупке мебели и оргтехники, обустройстве и поддержании коммуникационной инфраструктуры. Сотрудники же экономя время, силы и финансы на поездках к месту работы, работают в комфортном режиме.

Оптимизация рабочего времени

- Прием применяется при оптимизации по критерию роста прибыли и продаж, сокращения издержек и срока окупаемости, роста коэффициента загрузки предприятия, повышение скорости оборачиваемости посадочных мест и др.



Оптимизация рабочего времени

- Время является важным и вместе с тем ограниченным ресурсом для деятельности любого предприятия. В случае же предприятия сферы сервиса особую остроту проблеме рационального использования рабочего времени придает:
- *во-первых*, отличительное свойство услуг - неспособность к хранению;
- *во-вторых*, зависимость спроса на услуги от времени суток, дня недели, сезона (сезон «пик», характеризующийся максимальной плотностью потока потребителей; высокий сезон, отличающийся активностью потребителей; низкий сезон, для которого характерно снижения активности; «мертвый» сезон, максимально неблагоприятный для деятельности предприятия сервиса);
- *в-третьих*, неудовлетворенность клиентов неудачной организацией его обслуживания (большая малоподвижная очередь, отказ в обслуживании и т.д.), которая может быть преодолена в ходе оптимизации по критериям сокращения времени обслуживания.

Оптимизация рабочего времени.

- Вопросы рационального использования рабочего времени рассматриваются теорией массового обслуживания (теория систем массового обслуживания, теория очередей (the theory of queues)).
- Теория массового обслуживания как область прикладной математики занимается анализом процессов в системах производства, обслуживания, управления, в которых однородные события повторяются многократно, например, на предприятиях сферы сервиса.

Оптимизация рабочего времени.

- Предметом теории массового обслуживания является установление зависимостей между характером потока заявок (обслуживаемых объектов, требований, роль которых выполняют гости, клиенты, посетители, пациенты, покупатели, документы, товары и т.п.) и числом каналов обслуживания.
- Задачи теории массового обслуживания носят *оптимизационный* характер и в конечном итоге включают определение такого состояния системы, при котором будет обеспечен минимум затрат от ожидания обслуживания, потерь времени и ресурсов на обслуживание и от простоев каналов обслуживания.

Оптимизация рабочего времени.

- Цели, которые стоят перед каждым из участников системы массового обслуживания:
- – цель клиента, участвующего в системе массового обслуживания: *затратить как можно меньше времени, простаивая в очереди;*
- – цель обслуживающей системы: *как можно меньше времени находиться в состоянии вынужденных простоев.*
- Цель анализа системы массового обслуживания - достижение разумного компромисса между требованиями клиентов и мощностью обслуживающей системы.

Оптимизация рабочего времени

- К примеру, цель столовой как предприятия массового обслуживания *как можно меньше времени находиться в состоянии вынужденных простоев*, а требование клиента системы массового обслуживания *затратить как можно меньше времени, простаивая в очереди*.
- В качестве критерия оптимизации ресторанный эксперт, автор книг по ресторанному бизнесу О. Курочкина предлагает повышение скорости оборачиваемости столов/посадочных мест как частное от деления:
- $\text{Оборачиваемость стола} = \frac{\text{количество чеков}}{\text{количество столов}}$.
- $\text{Оборачиваемость посадочного места} = \frac{\text{количество гостей}}{\text{количество посадочных мест в ресторане}}$.
- Таким образом, оборачиваемость столов показывает сколько раз (сколько времени в среднем) стол был занят в течение суток (смены); или среднее количество гостей за одним столом в день.

Оптимизация рабочего времени

- К факторам, влияющим на скорость оборачиваемости посадочных мест/столов, О. Курочкина и руководитель Агентства РестКонсалт С.К. Миронов относят
- организацию работы персонала;
- организацию работы кухни и раздаточной линии;
- оформление зала, включающее воздействие на органы чувств потребителей;
- изменение форматов обслуживания;
- введение скидочных часов и др.
- При этом применение всех ниже описанных приемов оптимизации работы предприятия общественного питания по критерию повышения скорости оборачиваемости посадочных мест/столов не должно приводить к снижению качества подаваемых блюд

Оптимизация рабочего времени

- *Сезонность* - устойчивая закономерность внутригодовой динамики некоторого явления, которая проявляется во внутригодовых повышениях (понижениях) уровней того или иного показателя на протяжении ряда лет.
- Факторы сезонных колебаний в литературе подразделяются на первичные и вторичные.
- К *первичным факторам* относятся факторы, формирующиеся под воздействием природно – климатических условий, количества и качества специфических благ для развития спортивного, оздоровительного, познавательного и др. видов сервиса. .

Факторы сезонных колебаний

- К группе *вторичных факторов* можно отнести:
 - – *экономические* – структура потребления товаров и услуг, формирование платежеспособности спроса путем предложения; возможность приобретения товаров или услуг только в определенные сезоны года или периоды;
 - – *социальные* – наличие и характер свободного времени; потребности населения в отдыхе и оздоровлении, которые считаются социальными по своей сути и напрямую зависят от сезона года;
 - – *демографические* – спрос на спортивно – оздоровительный сервис дифференцируется по многочисленным параметрам;
 - – *психологические* – традиции, мода, подражание, демонстративное потребление;
 - – *материально – технические* – современное состояние и развитие рекреационной инфраструктуры, сезонность ее функционирования, выделение круглогодичных и сезонных предприятий;
 - – *технологические* – комплексный подход в предоставлении качественных услуг, который чаще всего наиболее полно реализуется только в рамках высокого сезона.

Факторы сезонных колебаний

- По степени интенсивности потребления услуг различают четыре ценовых периода сезона.
- *Сезон пик* – период, наиболее благоприятный для организации спортивной и рекреационной деятельности людей, характеризующийся максимальной плотностью потока потребителей и наиболее комфортными условиями для спроса спортивно – оздоровительных услуг и рекреации. Для него характерен максимум притока клиентов. Пик сезона обычно выделяется в рамках горячего (высокого) сезона, и продолжающегося в разных регионах мира от двух – трех недель до трех – четырех месяцев.
- *Сезон высокий* – период наибольшей деловой активности на спортивно – оздоровительном рынке услуг рынке, время действия наиболее высоких тарифов на рекреационный продукт и услуги.

Факторы сезонных колебаний

- *Сезон низкий* – период снижения активности на рынке, для которого характерны самые низкие цены на услуги.
- *Сезон «мертвый»* – максимально неблагоприятный период для организации рекреационной деятельности. Данный вид сезона характеризуется практически полным отсутствием притока клиентов. Оборачивается для большинства предприятий и производителей услуг стран или районов, специализирующихся в сфере спортивно – оздоровительного сервиса, туризма, простоями и убытками.
- Оптимизация деятельности предприятий по критерию преодоления фактора сезонности может привлечь клиентов в период низкого и мертвого сезона.

Оптимизация рабочего времени

- Современные тенденции гибких графиков отпусков потенциальных клиентов, рост популярности выходных по 3—4 дня, деления отпусков между разными сезонами, благоприятствуют преодолению действия фактора сезонности в деятельности предприятий сервиса.
- Грамотная же политика цен на услуги и изменения ассортимента услуг могут привлечь клиентов в период низкого сезона.

Пути повышения коэффициента загрузки предприятий сервиса в низкий сезон:

- – предложение новых «внесезонных» услуг;
- – проведение различных мероприятий, направленных на определенные целевые группы: фестивали, карнавалы, конференции, спортивные мероприятия, мастер классы;
- – дифференциация цен, то есть снижение цен в межсезонье, для привлечения потребителей услуг и разгрузки в высокий сезон;
- – Интернет-магазин услуг и товаров на собственном сайте;
- – проведение различных акций, специальных предложений;
- – выбор определенной целевой группы и конкретная работа с ней;
- – сотрудничество с новыми партнерами;
- – использование уникальности месторасположения, его особенностей.

Сезонность на примере Сочи

- <https://www.youtube.com/watch?v=ThBKN2j4glw>

Предложение новых всесезонных услуг: Горнолыжный курорт "Хвалынский" летом

- Видео 1.33
- https://www.youtube.com/watch?v=H7crdyVaj_g

Использование уникальности места

- Вставить видео 2,08 минут
- <https://www.youtube.com/watch?v=I0p2Rzr1ivg>

Использование уникальности места: Гонка Героев 2018 - лучшие моменты, 14.07.2018, МО, Алабино

- Видео 3.41
- <https://www.youtube.com/watch?v=Jgi8wEA0jE0>

Пример 4

- Яхт – клуб «Губернский яхт – клуб: Коматек» (Екатеринбург). Клуб был организован в 1991 году на базе парусной секции Верх – Исетского завода, расположенной на юго – восточном побережье Верх – Исетского пруда (Кирова, 40/2). В летний сезон клуб проводит более 30 регат разного уровня и масштаба, городские, всероссийские и международные.



Пример 4

- Яхт – клуб «Губернский яхт – клуб: Коматек» отличается успешной работой не только в летнее время года, но и зимой, а также в период межсезонья, за счет оказания различных дополнительных услуг, таких как:
- проведение квестовых мероприятий,
- передвижная музыкальная сцена,
- организация различных корпоративных мероприятий,
- проведение различных фотосессий на территории яхт – клуба,
- обучение вождению на различных видах водного транспорта,
- организация детских праздников, а также других праздничных мероприятий.
- студия йоги и фитнеса, танцевальных направлений.
- маяк, в котором организуются романтические свидания и небольшие праздничные ужины для пар.
- В настоящее время заканчивается строительство нового здания яхт – клуба, в котором будут располагаться гостиница, спортивный центр и кафе.

Пример 5

- Горно-лыжный комплекс «Гора Белая», Свердловская область. В летнее время и период межсезонья клиентам предлагаются различные виды услуг:
- закрытый бассейн,
- спортивный и тренажерный залы,
- кафе,
- аренда в специально оборудованных для пикников беседок,
- гостиница,
- бильярд,
- тир,
- сауна.
- На территории проводятся различные мероприятия: конференции, тренинги, семинары, праздники и банкеты.

Изменение форматов обслуживания

- Прием применяется при оптимизации по критерию роста прибыли, сокращения издержек, роста коэффициента загрузки предприятия и др.
- Так как максимальный эффект от оптимизации дают ключевые бизнес-процессы, то целесообразно начинать оптимизацию предприятия именно с них.
- В случае сервисной деятельности ключевым процессом является *процесс обслуживания клиентов*.

Изменение форматов обслуживания

- ГОСТ Р 50646-2012 «Услуги населению. Термины и определения» определяет метод обслуживания потребителей как метод реализации потребителям продукции, осуществления организационных мероприятий в процессе оказания услуг.
- В рамках одного и того же метода обслуживания могут быть задействованы разные форматы, которые вырабатываются для сближения процесса обслуживания с запросами потребителей.

Выбор форматов обслуживания для предприятий общественного питания.

- Известно, что форматы современных предприятий общественного питания могут быть:
- *Fine Dining* - рестораны премиум класса:
- дорогой интерьер,
- высококвалифицированный персонал,
- отличная кухня,
- широкий ассортимент напитков и блюд.
- Эксперты считают, что ниша заведений премиум класса на рынке практически исчерпала себя: она наиболее концептуальна, консервативна и заполнена, поэтому большого роста ее не предвидится;

Выбор форматов обслуживания для предприятий общественного питания.

- *Quick Service Restaurant* - рестораны быстрого обслуживания официантами за столиками. Работают на собственных полуфабрикатах высокой степени готовности, за счет чего и обеспечивают неизменное качество и скорость обслуживания. В меню представлены те же позиции, что и в обычных ресторанах, но в ограниченном ассортименте;
- *Casual Dining* - демократичные заведения, от кафе-кондитерских до баров и ночных клубов. Самыми популярными концепциями в данном формате являются кондитерская, кофейня, пивная, стейк-хаус, национальный ресторан, бар;

Выбор форматов обслуживания для предприятий общественного питания.

- *Fast food* - предприятия быстрого обслуживания, специализирующиеся на монопродукте, а также специальных предложениях, сезонных меню, новинках. Как правило, есть торговый зал для посетителей, предполагается самообслуживание;

Выбор форматов обслуживания для предприятий общественного питания.

- *Fast Casual* - формат находится между фаст-фудом и демократичным рестораном, и является наиболее быстро растущим сегментом в индустрии общественного питания. Главное достоинство формата - возможность в одном заведении за сравнительно небольшую цену и поесть, и приятно провести время. Посетителей привлекает в первую очередь более вкусная и разнообразная еда, чем в фаст-фуде, и более быстрое обслуживание, чем в ресторане. Для открытия заведения данного формата требуются небольшие по площади помещения и наличие фабрики-кухни. Это выгодно отражается на стоимости аренды и дает возможность рестораторам делать свой бизнес более привлекательным для себя и для своих посетителей. С ресторанами Fine Dining этот формат объединяет наличие многоразовой посуды и стильные интерьеры. Каждое блюдо готовится индивидуально для конкретного клиента, при приготовлении используются продукты высшего качества и деликатесы. Общие черты с фаст-фудом - ограниченное меню, быстрота обслуживания, невысокая цена, демократичная атмосфера, стандартизация управленческих процессов, меню и деталей интерьера.

Выбор форматов обслуживания для предприятий общественного питания.

- *Street food* - автобуфеты, тонары, любая уличная торговля, специализирующаяся, чаще всего, на монопродукте. Рядом с такими точками чаще всего не организовано место для потребления купленной продукции, а рассчитано так, что покупатель забирает весь товар с собой или ест на ходу. Негласным правилом уличного фаст-фуда является «правило одной руки» - предполагается, что человек, купивший еду в точке стрит-фуда, может держать ее одной рукой, а вторая при этом будет свободна. Поэтому везде стремятся создать удобную для этого упаковку.

Выбор форматов обслуживания для предприятий общественного питания.

- Рестораторы постепенно отказываются от элитных ресторанов и переходят на массовые форматы. Об этом свидетельствуют данные статистики, подтвержденные оценками экспертов.
- Еще один формат - выездное ресторанное обслуживание (кейтеринг) - востребован тогда, когда зал предприятия общественного питания по определенным причинам (потребность провести мероприятие на природе или в офисе, требования конфиденциальности, выставки и презентации и др.) не подходит для проведения мероприятия.

Оптимизация ассортимента услуг

- Прием применяется при оптимизации по критерию роста прибыли, сокращения издержек и др.
- Понятно, что клиенты предприятия заинтересованы в расширенном ассортименте услуг и продукции, хотя А.Г. Гордеева отмечает, что люди (особенно жители больших городов) живут в мире «тотального изобилия» во всем. То есть широким ассортиментом товаров покупателя не удивишь, а даже наоборот – слишком большое количество продукции в магазине (если этого не предполагает формат) скорее отпугнет клиента, чем привлечет. Поэтому ассортимент магазина и его внутреннее оформление должны быть направлены только на удовлетворение потребностей целевой группы.

Современный супермаркет



Пример 6

- Расширение ассортимента ведет предприятие к повышенным издержкам.
- Компания поставляла клиентам сантехнику со своего склада. Но практически в каждый заказ менеджеры по продажам включали позиции, которых на складе не было. Поэтому для того, чтобы реализовать такой заказ, нужно было покупать недостающую продукцию у конкурентов, а затем гнать пустую машину за несколькими единицами сантехники в другой город. Когда консультанты по бизнесу просчитали экономический эффект таких сделок, то оказалось, что дополнительные затраты не только съедали всю маржу, но часто даже превосходили прибыль от самих сделок. Другими словами, с каждой такой сделкой компания становилась беднее, но любые попытки донести это до менеджеров по продажам пресекались заявлением: «Ну что вы хотите, мы же работаем для наших клиентов. Мы же не можем им отказывать, иначе мы их потеряем». По рекомендации консультантов владелец компании в приказном порядке запретил продажу продукции, которой нет на складе. И о чудо! Ни один клиент не перешел к конкуренту, зато рентабельность компании тут же выскочила на 8%.

Пример 7

- **Изумрудный кетчуп.** В другой производственной компании, производящей соусы и кетчупы, производственную линию останавливали и перестраивали по несколько раз за смену, - всякий раз, когда приходил новый заказ. По нашему совету владелец этой компании создал «буфер», т.е. нормативный остаток готовой продукции на складе, объем которого рассчитывается исходя из динамики объемов продаж прошлых периодов. И снова чудо: затраты сырья уменьшились на 10%, поскольку сократилось количество перестроек линии в течение смены, во время которых оборудование промывалось от остатков сырья. Также уменьшился износ оборудования.

Пример 8

- **Бриллиантовая матрица.** И еще один пример. Клиент, пригласивший нас провести диагностику его компании, держал крупный продуктовый супермаркет в центре столицы одной среднеазиатской республики. У этого бизнесмена была «чудесная» идея, что для увеличения трафика покупателей необходимо расширять ассортимент. В ходе исследования мы обнаружили, что на полках его магазина стоит 24 сорта сахара и около 30 сортов растительного масла. Это не говоря уже о других позициях его товарной матрицы. Естественно, всем этим добром был также забит и склад. Простой расчет показал, что такое количество сахара и масла будет продаваться три года. К слову сказать, этот владелец не мог оплатить свои банковские кредиты, потому и пригласил нас, - консультантов. Естественно, в числе прочего, мы посоветовали ему сократить товарную матрицу. Результат: через три месяца он полностью погасил свои кредиты.

Оптимизация ассортимента услуг

- М.Р. Саид-Галиев и Е.В. Сотников призывают не путать подобную «клиентоориентированность» с заботой о клиентах, выстраиванием дружеских отношений с ними, а также изучением их потребностей посредством маркетинговых исследований, и отражением результатов этих исследований в ассортименте продукции, либо способе предоставления услуг. Эксперты отмечают, что под «клиентоориентированностью» в ряде компаний понимается, прежде всего, предоставление *нестандартных* услуг, выполнение *нестандартных* заказов, продажа продукции на *нестандартных* условиях, ведущие к потере дохода и снижению рентабельности компании. Управление производством в «клиентоориентированной» компании возможно только в ручном режиме, поскольку необходимость принимать уникальные решения возникает всякий раз, когда появляется новый нестандартный заказ.

Оптимизация ассортимента услуг

- М.Р. Саид-Галиев и Е.В. Сотников делают выводы о том, что выстраивание компании должно идти вокруг производства с избеганием нестандартных заказов. Ту же мысль проводит и бизнес-консультант А.И. Кулинич: «ориентация на клиента мера вынужденная, когда нет других более простых способов выиграть в конкурентной борьбе. Если выпуск нового инновационного продукта или увеличение ассигнований в продвижение позволяет Вам вырваться вперед – используйте в первую очередь именно эти инструменты».

Оптимизация ассортимента услуг

- В качестве примера оптимизации ассортимента услуг рассмотрим обзор подходов к оптимизации меню на предприятии общественного питания, выполненный Г.А. Бондаренко. После постановки цели сокращения ассортимента предлагаемых блюд анализируется меню, при этом выделяются позиции, пользующиеся наибольшим спросом и приносящие наибольшую прибыль.
- Г.А. Бондаренко описывает несколько классических методов анализа меню. Проводя сравнительный анализ меню по этим методам, в обязательном порядке необходимо учитывать следующие факторы:
- различные группы блюд в меню (закуски, основные блюда, десерты и т.д.); время еды (ланч, ужин и т.д.);
- форму обслуживания;
- размер ресторана и тип управления;
- период действия анализа.
- На основании проведенного анализа выделяются позиции, требующие удаления. В результате ассортимент блюд сокращается при сохраняющемся интересе потребителей к заведению.

Оптимизация работы персонала

- Прием применяется при оптимизации по критерию роста прибыли, сокращения издержек и др. Основным подходом при изменении организации работы персонала должно стать реальное внедрение *концепции управления по целям* (П. Друкер, М. Хильб). Концепция предполагает, что деятельность сотрудников должна оцениваться по ее результатам, а не по количеству отработанного времени; сотрудники должны знать цели организации и стремиться к их достижению; сотрудники должны иметь право отстаивать свои собственные цели. Внедрение концепции предполагает пересмотр трудовых функций сотрудников, определив каждому не процесс и обязанности, а конкретный и измеримый результат его работы. Критерии измерения результаты работы должны быть понятны сотрудникам.

Оптимизация работы персонала

- Примеры результатов работы сотрудников отдела маркетинга приведены бизнес-консультантом А.И. Голинеем: «при последовательном создании (оптимизации деятельности) службы маркетинга возникает потребность определить и оценить результаты деятельности маркетинговой службы. На первом уровне (внутри компании) можно выделить предметные результаты, связанные с функциональной и процессной деятельностью службы маркетинга в компании. В большинстве случаев результатом процессной и функциональной деятельности является документ. Содержание документов, подготавливаемых и разрабатываемых службой маркетинга, определено функцией или процессом». К примеру, сотрудники, занимающиеся ценообразованием, должны представлять руководству следующие конкретные результаты своей деятельности: аналитический обзор цен конкурентов; прайс-лист компании; систему скидок и наценок на продукцию.

Оптимизация работы персонала

- При проведении оптимизации работы персонала возникает вопрос об его численности. Консультант по управлению организационными изменениями С.В. Мальцев считает, что «ответ на данный вопрос можно получить только в случае, если менеджмент компании сможет измерить объем работ (за определенный период), который необходимо совершить персоналу для достижения целей компании, и определить время, требуемое для выполнения данного объема работ. Необходимо учесть, что требуемое время для осуществления работ определяется квалификацией исполнителя: чем выше квалификация, тем меньше требуется времени для выполнения одного и того же объема работ. Затем необходимо разделить требуемое время для выполнения работ на количество часов, которое может отработать один сотрудник за период выполнения работ. По этой формуле и можно вычислить оптимальное количество персонала. При проведении расчетов необходимо учесть непроизводительные потери времени (обеда, перерывы, регламентные остановки оборудования на обслуживание и т.д.) и график работы сотрудников».

Оптимизация работы персонала

- Известны приемы организации труда - концентрация, специализация, стандартизация, последовательность, синхронизация, совмещение профессий и функций. Их использование в практике сервисной деятельности имеет не только экономическое, но и социальное значение; способствует устранению монотонности труда, повышению его привлекательности и содержательности, росту квалификации персонала.

Оптимизация работы персонала

- Изменение организации работы персонала может достигаться посредством:
- исключения лишних этапов бизнес-процесса;
- изменения последовательности этапов исполнения процесса;
- дробления операций;
- компьютеризация, передача выполнения части или всех функций исполнителя услуги машине;
- вынесение операций за рамки основного процесса.

Оптимизация работы персонала

- *Исключение лишних этапов бизнес-процесса.* При реализации приема исключения лишних этапов бизнес-процесса необходимо рассмотреть задачу каждого этапа, с целью выяснения возможности исключения каких-либо этапов. Для того, чтобы использовать этот прием, необходимо проанализировать расписанный по этапам бизнес-процесс, посредством вопросов: есть ли этапы, которые дублируют друг друга, можно ли убрать один из них; все ли этапы процесса необходимы для главной цели процесса, если ли такие без которых можно обойтись?

Оптимизация работы персонала

- *Пример* М.Ю. Рыбакова: в компании «Техносила» при трудоустройстве продавца на работу он должен был пройти следующие этапы:
- 1) Собеседование по телефону с менеджером по персоналу;
- 2) Очное собеседование с менеджером по персоналу в центральном офисе;
- 3) Собеседование с директором магазина;
- 4) Принести в центральный офис документы, необходимые для трудоустройства.
- И только пройдя все эти этапы, он мог приступить к работе в выбранный им магазин.
- Задачи менеджера по персоналу - исключить попадание на собеседование к директору магазина случайных людей: не соответствующих по возрасту, образованию и месту проживания и пр. То есть роль менеджера по персоналу - своеобразный фильтр, а решение о принятии на работу осуществляет директор магазина. Проанализировав задачи этих этапов, руководство пришло к выводу что этапы 2 и 4 являются лишними, т.к. отсеять не соответствующего базовым требованиям кандидата можно и во время телефонного интервью. Четвертый этап, а именно оформление сотрудника, был перенесен непосредственно в магазин, в котором будет

Оптимизация работы персонала

- *Пример. Изменение последовательности этапов исполнения процесса. Объединение операций во времени и/или пространстве. Известно, что приемы, входящие в состав операции, могут выполняться последовательно, параллельно и параллельно-последовательно.*
- При последовательном выполнении приемов каждый из них начинают осуществлять после окончания предыдущего. Такое расположение характерно для ручных и машинно-ручных операций без разделения труда внутри операции.

Оптимизация работы персонала

- При параллельном осуществлении все приемы выполняются одновременно. В этом случае происходит полное совмещение приемов во времени (полное перекрытие), поэтому длительность операции равна наиболее продолжительному приему.
- При параллельно-последовательном расположении приемов часть из них выполняют параллельно, а часть последовательно или некоторые из приемов начинают несколько раньше окончания предыдущего приема. В этом случае появляется частичное совмещение приемов по времени (частичное перекрывание), поэтому продолжительность операции равна сумме продолжительности всех приемов за исключением перекрытого времени.
- Наименьшая продолжительность операции достигается при параллельном расположении приемов. Поэтому при анализе и проектировании методов труда ищутся возможности для максимального совмещения выполнения приемов по времени.

Оптимизация работы персонала

- Рационализация методов и приемов труда заключается в анализе каждой операции или работы для упразднения лишних операций, устранения лишних движений, действий и приемов, а также для проектирования оптимальной последовательности выполнения операций с учетом совмещения во времени работы различных органов тела работающего. Она включает совершенствование организации рабочих мест, условий труда и обучения рабочих рациональным приемам и методам работы.

Оптимизация работы персонала

- Для того чтобы использовать прием изменения последовательности этапов исполнения процесса, нужно проанализировать расписанный по шагам бизнес-процесс, посредством вопросов:
- какие из шагов процесса являются самыми значимыми для успешного завершения процесса;
- можно ли данные шаги переместить ближе к началу процесса?
- есть ли в данном процессе операции, которые было бы более целесообразно объединить во времени и (или) пространстве? Например, в салоне красоты с клиенткой могут работать несколько мастеров одновременно.

Пример 9

- В книге «Как навести порядок в своем бизнесе» Михаил Рыбаков описывает пример процедуры выдачи кредита в банке. Последовательность действий была такова, что сначала менеджер банка оформлял все документы и только когда 90% работы выполнено, отправлялся запрос в службу безопасности. В случае если служба безопасности не одобряла выдачу кредита, 90% работы оказывались выполненными зря. В случае применения приема изменения последовательности этапов исполнения процесса операцию проверки потенциального клиента службой безопасности нужно сделать первым этапом в процедуре оформления кредита, что позволит не совершать лишних операций в случае отказа.

Оптимизация работы персонала

- *Дробление операций.* Известно, что, чем более совершенны бизнес-процессы, тем меньше требований к квалификации сотрудников они предъявляют. Суть приема дробления операций состоит в таком дроблении процессов и операций, которое приводит к упрощению процесса в целом. Бизнес-консультант О.Г. Безруков считает, что прием дробления операций позволяет резко увеличить производительность труда за счет системного подхода к процессу.

Дробление операций: история вопроса

- Пример Адама Смита.
- Английский ремесленник 17 века содержал мастерскую в которой производились булавки. Каждый подмастерье вел процесс производства булавки от начала и до конца (20 штук в день). В связи с экономическим кризисом владелец не смог оплачивать труд квалифицированных сотрудников своей мастерской, поэтому их сотрудничество было прекращено (он их уволил). В результате было принято решение разделить производство булавок на мелкие последовательные операции. Каждую из этих операций мог освоить любой неподготовленный человек, а точнее набрали мальчишек с улицы 15-16 лет. Благодаря данному ходу не только сократились расходы на оплату труда, но и увеличилось производство в более чем в 200 раз! Если раньше мастерская выпускала около 80 булавок в день используя труд квалифицированных мастеров, то теперь мастерская давала 48000 булавок усилиями подмастерьев.

Оптимизация работы персонала

- Для того чтобы использовать данный прием, необходимо проанализировать расписанный по шагам бизнес-процесс, посредством вопросов:
- какие операции требуют наибольшей квалификации исполнителя;
- можно ли данные операции разделить на более простые операции, чтобы требования к квалификации исполнителя снизились?

Оптимизация работы персонала

- Руководитель отдела финансового консалтинга компании IBS Е.Ю. Юрина выделяет распространенную ошибку - выполнение сложного процесса «под ключ» одним подразделением или сотрудником. Например, когда высококвалифицированный юрист, проверяя поступившие к нему проекты договоров, вынужден обращать внимание не только на условия контрактов, но и уточнять реквизиты сторон, правомочия подписантов.

Оптимизация работы персонала

- Для оптимизации бизнес-процессов компании гораздо правильнее поставить часто повторяющиеся «технические» и простые операции на поток, поручив их выполнение менее квалифицированным специалистам, что ускорит процессы и снизит трудоемкость их ведения без потери качества.

Оптимизация работы персонала

- *Компьютеризация, передача выполнения части или всех функций машине.* Данный прием применяется в ситуации, когда техническое устройство может полностью взять на себя все операции по реализации процесса, а человек периодически обслуживает устройство. Для того чтобы использовать прием, необходимо проанализировать бизнес-процесс: если на данный момент технические устройства, которые могут выполнять операции присутствующие в процессе без потери качества? В настоящее время потребители привыкли к автоответчикам; окнам он-лайн бронирования на сайтах гостиниц и транспортных предприятий; автоматам по продаже входных билетов, машинкам для чистки обуви.

Оптимизация работы персонала

- Нельзя не упомянуть про торговые (вендинговые) автоматы, которые впервые заменили продавца еще в 1880-е годы в США. В 1946 году там же появились первые кофейные аппараты, которые не только продавали кофе, но и готовили его из цельных обжаренных зерен.

Оптимизация работы персонала

- Современные предприниматели выделяют достоинства вендинговых автоматов:
- отсутствие необходимости платить заработную плату продавцам;
- круглосуточная работа;
- возможность постоянного расширения ассортимента продаваемых продуктов;
- несложное сервисное обслуживание;
- небольшие стартовые вложения;
- малые производственные площади;
- хорошая рентабельность бизнеса;
- для ряда моделей - возможность антивандальной

Оптимизация работы персонала

- К недостаткам же вендинговых автоматов можно отнести ассоциацию (у потенциальных потребителей) продуктов, продаваемых в аппаратах с имеющим негативный имидж фаст-фудом, а также риски повреждения аппарата вандалами в том случае, если автомат установлен на открытой территории, без охраны и наблюдения.

Оформление контактной зоны

- Прием применяется при оптимизации по критерию роста прибыли и продаж, сокращения издержек, изменению времени нахождения потребителя в контактной зоне и др. В.К. Карнаухова и Т.А. Краковская определяют контактную зону как место предоставления услуг, взаимодействия работника предприятия сервиса с клиентами.

Оформление контактной зоны

- Установлено, что на решение потребителей о покупке услуги влияет оформление контактной зоны.
- Имеет значение и наружное оформление сервисного предприятия, так как от него зависит количество посетителей.
- Контактная зона должна соответствовать характеру и содержанию деятельности предприятия сервиса. Помимо необходимой документации, в плане оптимизации деятельности предприятия сервиса важно соответствие эргономическим требованиям и нормам безопасности и экологичности интерьера помещения, мебелировки, флористического оформления, указателей, освещение. Реализация нижеописанных приемов требует внедрения инноваций и использования нетрадиционных идей.

Оформление контактной зоны

- *Музыкальное оформление.* Потребитель спокойно прогуливается по торговым центрам с приятной атмосферой и тратит деньги под легкую, ненавязчивую музыку. Вклад музыки в создание приятной атмосферы отмечают бизнес-консультанты Е.Г. Богачева и А.Г. Гордеева. К праздникам принято подбирать нечто особенное.

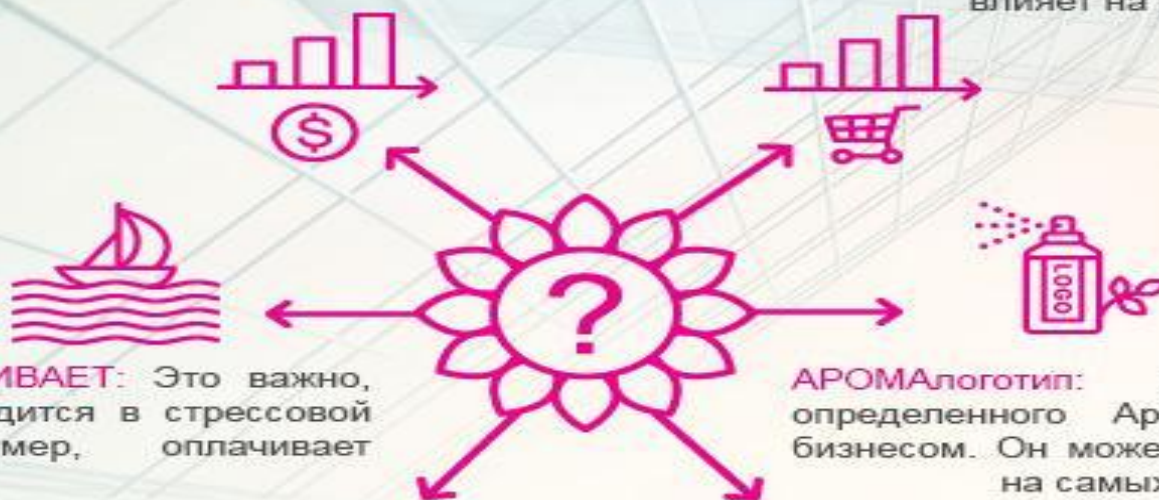
Оформление контактной зоны

- Известно, что ароматы способны вызывать быструю эмоциональную реакцию человека, оказывая тем самым влияние на его потребительский выбор. Ароматизировать помещения начали в европейских странах и в США еще в 1950-х годах, но лишь с начала 2000-х приятные запахи стали использовать в качестве маркетингового хода, чтобы привлекать покупателей.
- Практики отмечают, что ароматизация воздуха позволяет повысить продажи через повышение привлекательности заведения для потребителей; привлечение внимания к услугам; рост числа импульсивных покупок; стимулирование повторного посещения предприятия сервиса.

Что дает аромамаркетинг?

РОСТ ПРОДАЖ: Помимо опубликованных исследований о влиянии аромата на продажи, на которые ссылаются другие компании, и которые в основном проводились за рубежом, у нас есть реальная статистика, предоставленная нашими клиентами

РОСТ ИМПУЛЬСНЫХ ПОКУПОК: 30% покупателей делают незапланированные покупки. Аромат позволяет сделать акцент на определенной группе товаров. Он также увеличивает время пребывания в торговом зале, что влияет на рост среднего чека



АРОМАТ УСПОКАИВАЕТ: Это важно, когда Клиент находится в стрессовой ситуации, например, оплачивает покупку

АРОМАлоготип: это ассоциация определенного Аромата с Вашим бизнесом. Он может транслироваться на самых разных носителях

АРОМАТ СРАБАТЫВАЕТ КАК СТОП-ЛИНИЯ: Почувствовав аромат, который выходит в галерею торгового центра, покупатели замедляют шаг и поворачиваются в сторону витрины

АРОМАТ ПОВЫШАЕТ ТОЧНОСТЬ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА: Аромат влияет на самочувствие и настроение персонала, повышая качество его работы

Оформление контактной зоны

- Рекомендуется:
- *во-первых*, ориентироваться на специализацию своего заведения. Активно используют ароматы кофейни и пекарни. По информации американских СМИ сеть кофеен Starbucks запатентовала в США способ привлечения клиентов при помощи запаха кофе. Российские кофейные сети также взяли на вооружение силу аромата. Например, в «Кофемании» ради распространения запаха кофе мелют для каждого гостя персонально. В сети «Шоколадница» думают и о потенциальных клиентах, проходящих мимо. Для этого на улицу выведена вентиляция. «Когда прохожего «догоняет» аромат кофе, это вызывает у него приятные и теплые ассоциации и, скорее всего, он зайдет внутрь», - считает Ольга Строганова, директор по рекламе и связям с общественностью сети кофеен «Шоколадница». «Такой способ привлечения клиентов отлично работает в кафе, кондитерских, ресторанах фаст-фуда или в передвижных фургонах, предлагающих блины или пироги, обеспечивая импульсивный спрос», - считает Елена Грузнякова, менеджер ресторана «Скандинавия» и координатор проекта The Moscow Times Fine Dining Guide;

Оформление контактной зоны

- во-вторых, повысить спрос на основные услуги предприятия за счет диверсификации предложений услуг. Так, в Wild Bean Cafe при автозаправках ВР «приманкой» служит запах свежей выпечки. «Аромат свежей выпечки действительно является одной из характерных черт наших комплексов, - считает директор по внешним связям ВР. Мы решили сделать акцент именно на «домашний дух» наших Wild Bean Cafe. Мы никогда не делаем выпечку про запас. Продукция готовится небольшими партиями, чтобы всегда была свежей». По данным ВР, аромат заставляет покупателей задерживаться в отделе в среднем на 11 минут дольше обычного. Это способствует увеличению оборотов в среднем на 15%. Около 25-30% клиентов автозаправок посещают и кафе, есть и такие, кто приезжает специально, чтобы выпить кофе с булочкой. Как правило, это постоянные посетители, когда-то «поддавшиеся» импульсивному спросу под влиянием запаха.



Оформление контактной зоны

- В качестве примера эффективности ароматизации в магазине можно привести данные одного из сетевых предприятий розничной торговли, ароматизированных компанией «Ларом». Магазин по продаже обуви, площадью 200 кв. м был ароматизирован в течение месяца. Выручка за месяц составила 1,8 млн. руб. Затраты на ароматизацию составили 5 578 руб. В итоге был зафиксирован рост продаж на 5% по сравнению с другими магазинами сети. В деньгах этот прирост составил 90 тыс. рублей.
- Во всемирно известном парке развлечений Disney World для увеличения продаж попкорна используются специальные арома-машины, распыляющие аромат попкорна. В итоге количество желающих приобрести лакомство увеличивается в разы.

Оформление контактной зоны

- Рекомендуется:
- *в-третьих*, ароматизировать помещение в соответствии с календарем событий. Так, Д. Аленушкин приводит пример: в магазинах, где в воздухе распыляли аромат хвои и мандаринов во время предновогодних распродаж, объем продаж увеличивался на 22%. Аромат мандаринов и хвои ассоциируется с праздниками, и это положительно сказывается на покупательской активности.

Оформление контактной зоны

- *Цветовые решения помещений.* Цвет — один из важнейших источников информации, сильно влияющей на психическое и физиологическое состояние человека. При этом теплые цвета действуют возбуждающе, тонизируют, повышают работоспособность; холодные - расширяют пространство, помогают сосредоточенности и самоуглубленности.
- стены фаст-фудах часто малюют в ярко-желтые и оранжевые, светло-коричневые тона - по мнению психологов и диетологов, эти цвета возбуждают аппетит.
- М.И. Полковникова выделяет, что для увеличения покупательского потока и соответственно прибыли, необходимо всегда следовать общим мировым тенденциям в оформлении витрин и торгового пространства, периодически (один раз в пять-семь лет) обновлять/корректировать стиль магазина, торговое оборудование, манекены. Она же считает, что самые востребованные стили на сегодня — это ЭКО и HIGH TECH.

Оформление контактной зоны

- ЭКО-стиль - близость к природе и использование натуральных материалов. Характеристика стиля: интерьер, выполненный преимущественно из натуральных материалов: дерево, камень, стекло, глина, прессованные опилки, зелень, ткани из натуральных материалов.
- Цветовое решение стиля: все оттенки бежевого, коричневого, белый (на контрасте темно-коричневого или черного), цвет травы, неба, камня, дерева, земли.
- IGH TECH - современность и передовые технологии. Характеристика стиля: интерьер, выполненный, как правило, с использованием металла, стекла, пластика и камня. Отличительная черта – функциональность.
- Цветовое решение стиля: ахром (от белого до черного цветов), темные оттенки красного, синего.

Эко-стиль



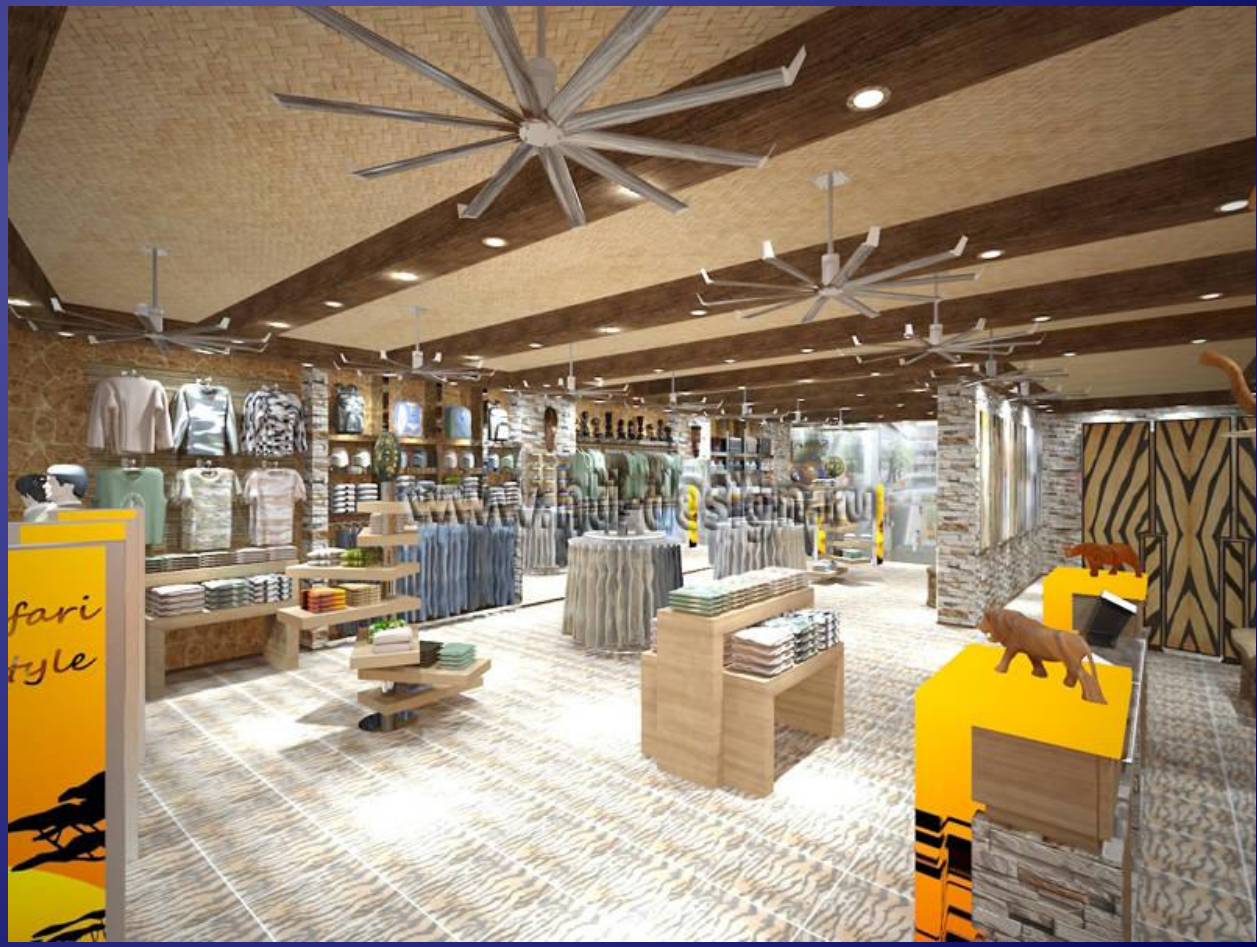
Эко-стиль



IGH TECH



IGH TECH



IGH TECH



IGH TECH



IGH TECH



MoyDomik.net

Оформление контактной зоны

- *Освещение.* При создании комфортной обстановки для потребителя освещение является важной составляющей, которая может как увеличивать продажи, так и уменьшать их.
- Важно учесть и то, что свет, как и цвет, — это мощный инструмент, влияющий и на психическое, и на физическое состояние людей.
- Так, при высоком уровне общего освещения человек чувствует праздник, возбуждение.
- Поэтому, в зависимости от целей и маркетинговой стратегии предприятия, можно выбрать разный уровень освещенности.

Оформление контактной зоны

- Е.Г. Богачева приводит неудачный пример освещения некой кондитерской: там темно, а зеленые стены отбрасывают на всю сладкую продукцию изумрудно-зеленый тон. Другой пример: для освещения мясопродуктов часто сугубо внутри витрин применяются лампы специального спектра, подчеркивающие натуральные красные и розовые цвета.
- Ситуация: в одном магазине в колбасной витрине установлены такие лампы, а над прилавком — стандартные люминесцентные лампы. В результате покупатель видит в витрине великолепную, розовую, свежую колбасу, а при получении — менее привлекательный кусок серых тонов. Налицо эффект обманутого ожидания.
- Поэтому рекомендуется над витриной, в месте непосредственной передачи товара покупателю, применять лампы общего освещения с высоким коэффициентом цветопередачи.

Оформление контактной зоны

- Самым здоровым светом считается естественный дневной. Чтобы его использовать, глубина помещений не должна превышать 6 м.
- Оптимальным вариантом искусственного освещения является комбинированная система, которая сочетает в себе прямой и рассеянный свет.
- При этом стоит предпочитать галогенные лампы. Их свет более естественен и гораздо меньше утомляет глаза и нервную систему.

Оформление контактной зоны

- Освещение контактной зоны должно обеспечивать ее видимость.
- Так, сетевые гиганты розничной торговли, к примеру, сеть «Metro», требуют от проектировщиков освещенность 1000 Lux для общего уровня освещенности магазина. Это стандарт, который не позволяют нарушить ни в большую, ни в меньшую сторону, т.к. за многие годы работы специалисты убедились в важности правильного освещения, комфортного именно их покупателю.

Оформление контактной зоны

- К примеру, в случае больших атриумов, часто встречающихся в современных торгово-развлекательных центрах покупатели, стоящие внизу, могут обозревать в дневном свете витрины магазинов на верхних уровнях, что способствует появлению желания подняться «на свет».



Оформление контактной зоны

- Если есть возможность, А.Г. Гордеева рекомендует выделять основное направление движения потоков посетителей потолочными элементами или светильниками – таким приемом успешно пользуются магазины и Nike, и Reebok, и Adidas.



Оформление контактной зоны

- Световое оформление контактной зоны может включать зеркальные шары и динамичные световые конструкции, светодиодные лампы и дожди, металлогалогеновые прожекторы и др. При этом в качестве основных достаточно выбрать один-два цвета. Дизайнеры утверждают, что именно однотонность выглядит наиболее привлекательно для потребителей.

Оформление контактной зоны

- При оптимизации по критерию издержек нужно учесть и энергопотребление ламп. Так, Е.Г. Богачева приводит пример крупного магазина, освещенного лампами накаливания. Кроме огромного энергопотребления, эти лампы выделяют еще и тепло, что делает повышает температуру воздуха в торговом зале. Можно поменять лампы и избавиться от жары и сократить энергопотребление в пять раз без изменения уровня освещенности зала!

Управление движением потоков покупателей в магазине.

- Под управлением покупательским потоком эксперт А.Г. Гордеева подразумевает спектр архитектурно-строительных и дизайнерских решений, способствующих более длительному пребыванию покупателей в магазине, а также (потенциальному) увеличению конверсии (количества покупателей среди посетителей) и среднего чека. Она же выделяет некоторые инструменты, которые могут поспособствовать ведению покупателей по магазину и более длительному их пребыванию.
- Правило обзора - располагать оборудование и товарные группы таким образом, чтобы покупателю из любой точки был виден весь (или почти весь) магазин. Для этого нужно соблюдать аренную перспективу, то есть располагать оборудование и товар таким образом, чтобы более высокие элементы не загромождали низкие;

Аренная перспектива



Управление движением потоков покупателей в магазине.

- Показе компетенции (уровень цен, ассортимент, акции и др.) магазина во входной зоне;
- Выделение основных проходов как траекторий, по которым нужно провести покупателей, методами расстановки торгового оборудования, особым цветом напольного покрытия, потолочными элементами или светильниками. Ширина прохода между оборудованием минимум 80–90 сантиметров, а лучше – 1 метр, чтобы людям можно было комфортно пройти;
- Расположение зон и товаров внутри них, исходя из логики поиска покупателем товара. Так, одни магазины по продаже обуви будут расставлять продукцию по размерам, другие – по стилям (casual, комфорт, вечерняя), третьи – по брендам, маркам производителей. Так как у каждого магазина своя стратегия и своя целевая аудитория, то обувь может быть сгруппирована в зоны и расставлена по-разному;

Управление движением потоков покупателей в магазине.

- Товары, которые большинство покупателей приобретают запланировано, могут располагаться в глубине магазина, поскольку главной целью является задержать клиента как можно дольше (не раздражая его при этом) и показать ему как можно больше товара;
- Продукция, которая распродается в течение сезона, также может располагаться в глубине магазина;
- Лучшее место для товаров, которые клиенты покупают спонтанно, – это касса или область вблизи кассы. Также аксессуары и дополнения хорошо располагать непосредственно рядом с основным ассортиментом;
- Расстановка фокусных точек (точек притяжения внимания - эстетически оформленная товарная выкладка фото-имидж или важная для покупателя информация) в конце основных проходов, на дальних стенах в глубине магазина. Эти точки останавливают взгляд и притягивают внимание [16].

Оптимизация движения потоков посетителей на крупных деловых мероприятиях (выставках).

- Крупные деловые мероприятия (выставки) характеризуются трудоемким процессом подготовки, состоящим из различных этапов, одним из которых является этап оптимизации потоков посетителей. Важность именно этого этапа обусловлена тем, что крупные деловые мероприятия (выставки) всегда связаны со скоплением большого числа, как экспонентов, так и посетителей. Управление же людскими потоками является важной составляющей успешного и безопасного проведения события.

Оптимизация движения потоков посетителей на крупных деловых мероприятиях (выставках).

- На сегодняшний день в сфере event-обслуживания используются такие методы управления потоками людей на выставках как:
- Координация при помощи специально обученных людей (координаторы, волонтеры);
- Разделение павильона на сектора, каждый из которых соответствует своей тематике, потребностям и интересам целевой аудитории. Также выставочный павильон делится на сектор общего и VIP- доступа;
- Систематизация схемы расположения экспонентов внутри секторов.

Оптимизация движения потоков посетителей на крупных деловых мероприятиях (выставках).

- Размещение инфраструктуры выставочного мероприятия (регистрация, гардероб, точки питания и др.);
- Наличие указателей. Для указателей важны размер, яркий цвет, размер и тип шрифта, логотип организации, язык написания (английский и русский), а также месторасположение. В качестве указателей используются короба, баннеры, постеры, элементы универсальных экспозиционных систем. Часто на выставках рядом с указателями находятся координаторы, которые направляют посетителей к интересующему их стенду;

Оптимизация движения потоков посетителей на крупных деловых мероприятиях (выставках).

- Экспозиционный план. При входе в выставочное помещение размещают экспозиционный план, на котором показывают инфраструктуру выставки и номера стендов. Обычно план представлен в увеличенном формате и продублирован в полиграфическом исполнении;
- Наличие полиграфической продукции: буклеты; каталоги; рекламные брошюры и т.д. Часто в буклеты включают изображение карты расположения стендов, их номеров, названий экспонентов, с указанием информации об организации. Такие издания позволяют посетителю точно знать, где расположены необходимые ему участники и составить оптимальный маршрут посещения крупномасштабного мероприятия;

Оптимизация движения потоков посетителей на крупных деловых мероприятиях (выставках).

- Наблюдения, хронометраж на традиционно проводимых мероприятиях с целью определения промежутков времени с максимальным и минимальным числом посетителей.
Проанализировав динамику потоков посетителей, организаторы выставки могут спланировать тайминг мероприятия, в котором в период спада посещения на выставке, будут проводиться обучающие семинары или конференции, что увеличит поток посетителей. Следовательно, проанализировав динамику посещения выставки по времени, можно спланировать мероприятие так, чтобы на выставке не было периода «затишья» при постоянном потоке потребителей.
- Итак, при помощи перечисленных методов на крупномасштабном мероприятии происходит оптимизация потоков посетителей, благодаря которой событие может стать успешным как с коммерческой точки зрения, так и с точки зрения эмоций и впечатлений [38]

Оптимизация рабочих мест

- Прием применяется при оптимизации по критерию роста прибыли и продаж, сокращения издержек и др.
- Т.П. Тихомирова определяет организацию рабочих мест как систему мероприятий по обеспечению рабочих мест средствами и предметами труда, их оптимальному размещению и рациональному использованию рабочего времени.
- Организация рабочих мест сопряжена с оптимизацией процессов, так как ее цель (по Т.П. Тихомировой) - обеспечение качественного и эффективного выполнения производственной операции /операций на основе оптимального использования оборудования и рабочего времени [39].

Оптимизация рабочих мест

- Реализация этой цели предусматривает решение таких задач организации рабочих мест, как:
 - техническая (оснащение прогрессивным оборудованием);
 - организационная (обеспечением сырьем и материалами, безопасные и комфортные условия труда);
 - социально-экономическая (эффективное использование рабочего времени, создание условий, повышающих мотивацию труда и ее творческий характер, стимулирующих повышение квалификации);
 - психофизиологическая (создание условий, обеспечивающих снижение утомляемости в процессе труда, рациональное расходование физической и первичной энергии, сохранение устойчивой работоспособности и здоровья);
 - эргономическая (оптимальное соединению трудовой деятельности человека и техники, заключается в разработке рационального сочетания функционального состояния и работоспособности человека с различными факторами производственной среды. Таким образом, задачи организации рабочих мест направлены на достижение рационального сочетания вещественных элементов производственного процесса и человека, обеспечение на этой основе высокой производительности и нормальных условий труда.

Оптимизация рабочих мест

- Основные принципы эргономичной организации рабочего места — комфорт и минимизация нагрузок за счет того, что конструкция рабочего места, его размеры и взаимное расположение его элементов должны соответствовать антропометрическим, физиологическим и психофизиологическим работника, а также его личностным особенностям.

Оптимизация рабочих мест

- Из-за роста увеличения численности сотрудников в офисных помещениях стало использоваться пространство «Open Space», в котором происходит деление на рабочие зоны так, чтобы каждый сотрудник работал максимально эффективно и сам по себе, и в команде. Эксперты, специализирующиеся в области создания офисного стиля и делового комфорта, считают, что наилучшие результаты дает использование стационарных или мобильных перегородок разной высоты и уровня прозрачности. Такие конструкции разделяют офис на индивидуальные изолированные отсеки. Кроме того, зачастую необходимо обеспечить звуковую и визуальную изоляцию рабочих мест [25]. Важен и фактор размещения техники (принтеры, копиры, сканеры), которой регулярно пользуются все работники. Ее нужно рационально разместить на месте пересечения всех рабочих маршрутов.

Оптимизация рабочих мест

- Для организации отдыха сотрудников можно создать зону для кофе-брейков с высокими столами, чтобы проводить хотя бы небольшое количество времени стоя, что позволит размяться.
- Для работы сотрудникам необходима эргономичная мебель (кресло, стол, функциональные аксессуары), при этом в соответствии с принципом «все под рукой» необходимые для ежедневной работы полки, тумбы, шкафы должны находиться на расстоянии вытянутой руки. Такое расположение мебели позволяет исключить ненужные затраты энергии и направить все силы на выполнение своих обязанностей. Важен правильный подбор и расположение клавиатуры (рекомендуется белый цвет) и компьютерной мыши.
- Соблюдая требования эргономики и уделяя должное внимание комфорту рабочих мест, возможно легко оптимизировать рабочие места сотрудников, добившись существенного роста производительности труда.

Ограничения по применению приемов оптимизации

- Организационные
- Правовые
- Экономические
- Технические
- Социально-психологические
- Необходимость системного (комплексного) подхода

Ограничения по применению приемов оптимизации

- *Организационные ограничения* определяются тем, что предлагаемые приемы реализуются в существующей на предприятии организационной структуре управления в соответствии с принятыми правилами разделения ответственности и функций.
- *Правовые ограничения* заключаются в отсутствии противоречий с действующим законодательством, в том числе с законом «О защите прав потребителей» и трудовым кодексом.
- *Экономические и технические ограничения* предусматривают недопущение снижения уровня качества продукции и услуг. К примеру, следование принципам эргономичности рабочих мест сотрудников не должно противоречить принципу клиентоориентированности предприятия сервиса. Так, известен классический пример И. Шарпа, в котором ради удобства носильщиков багажа гости одного из пляжных пансионатов,

Заключение

- Приемы оптимизации подбираются исходя из: во-первых, цели оптимизации, которая формируется в соответствии с SMART-критериями, во-вторых, с точки зрения достижения этой цели – идеального конечного результата; в-третьих, критерия/критериев оптимизации; в-четвертых, существующих ограничений – правовых, экономических, технических, социальных;
- Приемы оптимизации базируются на принципах системного/ комплексного подхода; выявления идеального конечного результата; внедрения инноваций; использование нетрадиционных идей; четкое отслеживание результатов в процессе реализации процесса оптимизации;

Функции приемов оптимизации

Функция	Критерии оптимизации	Приемы оптимизации
Экономическая	Рост прибыли, сокращение издержек, сокращение срока окупаемости инвестиций, рост коэффициента загрузки предприятий, повышение скорости оборачиваемости посадочных мест, рациональное использование ресурсов	Вынесение цели за рамки процесса Оптимизация рабочего времени Оптимизация ассортимента услуг Изменение форматов обслуживания Оптимизация работы персонала Изменение оформления контактной зоны
Организационная	Рост прибыли, сокращение издержек	Вынесение цели за рамки процесса Изменение форматов обслуживания Оптимизация работы персонала Изменение оформления контактной зоны
Техническая	Рост прибыли, сокращение издержек, повышение производительности труда, рациональное использование ресурсов	Вынесение цели за рамки процесса Изменение форматов обслуживания Оптимизация работы персонала Изменение оформления контактной зоны

Функции приемов оптимизации

Функция	Критерии оптимизации	Приемы оптимизации
Социальная	Сокращение числа жалоб и обращений в органы власти; рост числа клиентов	Изменение форматов обслуживания Оптимизация работы персонала Изменение оформления контактной зоны
Эргономическая	Повышение производительности труда, рациональное использование ресурсов, сокращение числа больничных листов сотрудников	Оптимизация работы персонала Изменение оформления контактной зоны

Спасибо за внимание!

