



## ❖ ОБ АВТОРАХ



### Яблокова Юлия Владимировна

Операционный директор ресторанной сети компании «Нордсити» с предприятиями разных форматов в трех городах. Опыт управления с 2007 года. Каждый день вместе с командой улучшает процесс за процессом. Для нее важно, чтобы каждое рабочее место, каждый процесс работали со стопроцентной отдачей, чтобы была прибыль в каждом ресторане, кафе или корнере. Убедена, что в эффективном ресторане сотрудники меньше устают, получают больше удовольствия от работы, думают и развиваются, а не просто приходят отстоять смену.

*Цитата:* «За счет устранения потерь даже после пандемии 2020 года все рестораны сети имеют прирост по прибыли. Мы не вкладывали ничего, наоборот, убрали лишние действия, высвободили сотрудников, улучшили технологические процессы, начали формировать базу бережливых решений. За счет дополнительной прибыли ресторанов мы открываем новые проекты. Изменения позволили нам делать больше при тех же ресурсах, увлекать людей и видеть, как они меняются».



### Спасенкова Елена Александровна

Начальник отдела качества компании «Нордсити», корпоративный эксперт по внедрению бережливого подхода. Настоящий «охотник за потерями», постоянно на производстве, постоянно в развитии. Вдохновляет сотрудников на устранение лишних движений, задержки в выдаче блюд, лишних запасов. Считает, что бережливый подход — это путь успешных прогрессивных ресторанов.

*Цитата:* «Мы гордимся тем, что смогли адаптировать принципы улучшений крупнейших заводов мира для маленьких кафе и ресторанов. Мы посмотрели на рестораны как на полноценное производство. И уже никогда не будем прежними».



## **Пантина Арина Андреевна**

Методолог обучения, ранее руководитель проекта Корпоративный университет «Нордсити». Психолог, педагог, опыт управления с 2011 года. Уверена, что бережливое мышление — универсальное качество будущего. Оно объединяет то,

что нужно для эффективности каждого сотрудника, — внимание на клиента, гибкость мышления, постоянное развитие и командность.

***Цитата:** «Умный и эффективный ресторан — это результат ежедневных действий каждого сотрудника. Освоив самостоятельно инструменты выявления и устранения потерь и научив сотрудников пользоваться ими, вы сделаете серьезный шаг в сторону бережливого мышления. Но настоящие результаты вы увидите, когда работа над потерями станет нормой для команды, естественной ежедневной привычкой каждого, частью культуры ресторана. Когда уже невозможно представить, как вообще мыслить иначе».*

*Книга подготовлена при участии  
Табуровой Марины Сергеевны  
и Селякова Андрея Васильевича.*

## ❖ СОДЕРЖАНИЕ

Тест: нужна ли вам эта книга? .....	7
Введение .....	8
Глава 1. Ключевые принципы бережливого мышления .....	11
Глава 2. Краткая история бережливого производства .....	19
2.1. Зарубежная история вопроса .....	20
2.2. Отечественная история вопроса .....	23
Глава 3. Цель, ценность, цена .....	27
3.1. Риск 1. Подмена смыслов .....	28
3.2. Риск 2. Устранение «не тех» проблем .....	30
3.3. Риск 3. Фокус только на цели .....	32
3.4. Риск 4. Отсутствие оценки реальной стоимости продукта .....	35
Глава 4. Потери .....	39
4.1. Перепроизводство .....	42
4.2. Излишние передвижения .....	47
4.3. Излишние запасы .....	53
4.4. Излишняя обработка .....	59
4.5. Ожидание .....	53
4.6. Переделка/брак .....	66
4.7. Ненужная транспортировка .....	71
4.8. Неиспользуемый потенциал сотрудников .....	74
Глава 5. Инструменты анализа проблем и расстановки приоритетов .....	79
5.1. Диаграмма Исикавы .....	80
5.2. Диаграмма Парето .....	86
5.3. Структурный анализ (дерево решений) .....	90
5.4. Матрица приоритизации (матрица Эйзенхауэра) .....	93

<b>Глава 6. Инструменты борьбы с потерями</b> .....	99
6.1. Система 5S .....	100
6.2. Система всеобщего ухода за оборудованием (TPM — Total Productive Maintenance) .....	119
6.3. Визуальный менеджмент .....	129
6.4. Диаграмма спагетти .....	146
6.5. U-образные ячейки .....	153
6.6. Карта потока создания ценности (картирование) .....	157
<b>Глава 7. Бережливая культура</b> .....	165
7.1. Способы обучения сотрудников поиску потерь .....	169
7.2. Кружки качества .....	172
7.3. Система предложений .....	176
7.4. Ключевые ловушки бережливого мышления .....	181
7.5. Установки, которые блокируют бережливое мышление ...	184
<b>Глава 8. Экономика и скрытые эффекты</b> .....	191
8.1. Доходы .....	194
8.2. Затраты .....	164
<b>Вместо заключения</b> .....	204

## ❖ ТЕСТ: НУЖНА ЛИ ВАМ ЭТА КНИГА?

Дорогой читатель, прежде чем читать эту книгу, определитесь, действительно ли вы готовы к ней, даст ли она то, что вы ожидаете. Этот несложный тест позволит понять, совпадает ли ваше ожидание с опытом, который описан в книге.

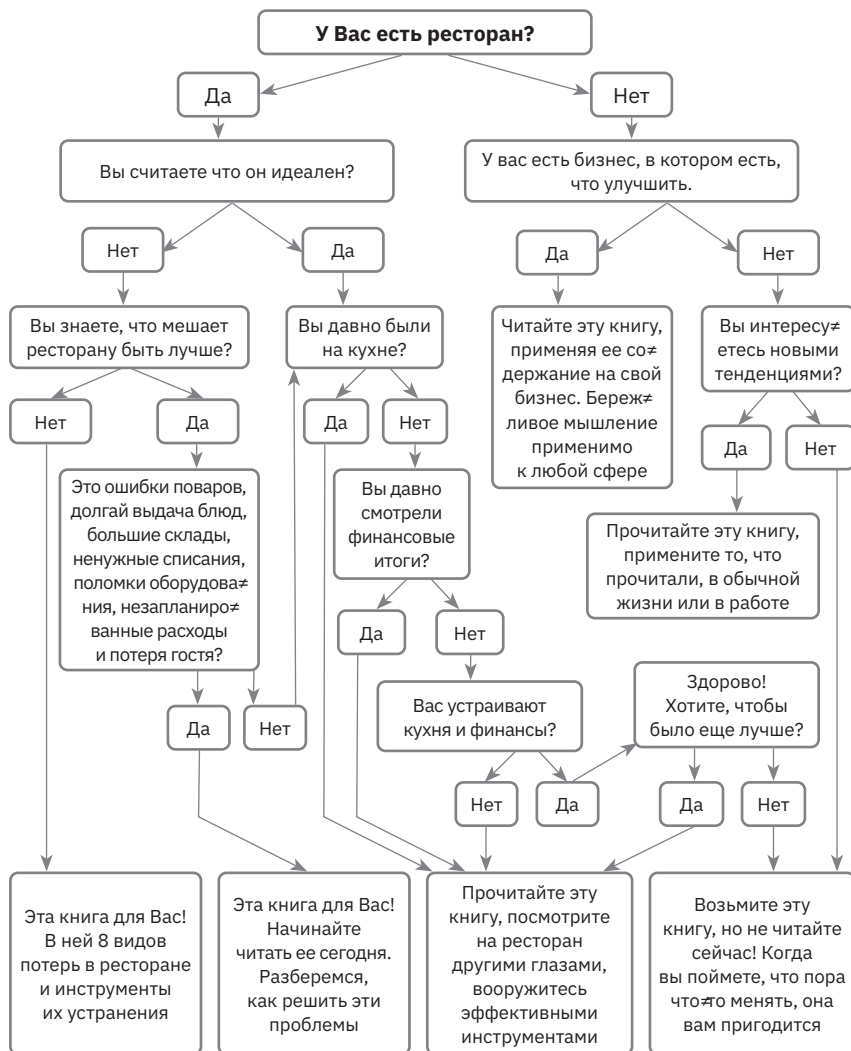


Рис. 1 Тест

*Есть два типа компаний — которые делают так потому, что так делали раньше, и те, которые делают что-то, потому что раньше этого никто не делал.*

**Марк Твен**

## ❖ ВВЕДЕНИЕ

В любой компании есть лидер, который задает вектор ее развития. Ведь как только компания достигает стабильности и успокаивается, она начинает умирать, и на ее место приходят другие. Так, однажды учредитель компании «Нордсити» Алексей Сивков сказал мне: «Знаешь историю “Тойота” и принципы бережливого производства?». Звучало странно, с учетом того, что у нас сеть ресторанов и кафе, объекты коммерческой недвижимости и центр отдыха и развлечений. «Где же здесь производство, и причем тут автопром?» — подумала я. Мы начали потихоньку изучать эту тему, читать книги, смотреть видео, пробовать отдельные инструменты. Чем больше я изучала этот вопрос, понимала, как повышают эффективность заводы «Тойота», тем больше убеждалась, что это применимо и к нам. Ресторан — это же тоже производство. Мы тоже выпускаем продукт — блюдо или напиток, у нас тоже есть цепочки действий по приготовлению этих блюд, у нас тоже прибыль зависит от затрат, у нас тоже есть продукт, который должен быть самым лучшим, у нас есть гость, который хочет получить высокое качество точно вовремя. А что, если принципы бережливого мышления «Тойота» подойдут и нам? Мы начали погружаться в эту тему, и она нас изменила. Мы адаптировали понятия, принципы и инструменты бережливого мышления для ресторанов. Мы вовлекали все больше сотрудников в поиск потерь и видели, как меняется производство.

Но настоящий прорыв произошел после пандемии 2020 года, когда, после локдауна и приостановки на несколько месяцев де-

тельности всех предприятий, входящих в компанию, мы вернулись к полноценной работе. Кстати, позиция западного мира по отношению к восточным принципам бережливого производства тоже изменилась после кризиса — нефтяного кризиса осени 1973 года. У американского автопрома появилась задача — снизить издержки производства, выпуская небольшими партиями довольно широкую ассортиментную линейку. Чем не наша задача? Мы тоже хотели с минимальными затратами быстро выдавать блюда, при этом не накапливая полуфабрикаты или сырье. На этом этапе бережливое мышление стало вектором развития и офиса компании. Выбор пути постоянных улучшений стал очевиден, когда на стратегической сессии учредитель «Нордсити» на вопрос, зачем ему лично нужно бережливое мышление, сказал: «Чтобы компания выжила и могла развиваться». Сейчас в компании даже стажер знает, что такое бережливое мышление, какие виды потерь существуют и как решать проблемы.

Чем больше мы общаемся с компаниями, где давно реализовано бережливое мышление, тем больше понимаем, что в России его воспринимают достаточно узко. Бережливое мышление, по мнению многих, это для заводов, а не для сферы услуг. Когда на форумах, конференциях и семинарах мы говорим, что внедряем бережливое мышление в ресторанах, часто слышим: «А там тоже это применимо?». «Конечно, да!» — отвечаем мы. Поэтому, пройдя уже определенный путь повышения эффективности, набив некоторое количество «шишек», мы решили рассказать о своем опыте. Мы сделали за вас самое сложное — адаптировали принципы бережливого мышления к сфере общественного питания. Ведь сам создатель производственной системы «Тойота» Тайити Оно указывал на то, что каждая компания должна найти свой путь, быть открытой новым идеям и брать лучшее у успешных.

В книге собраны лучшие практики из нашего опыта. В каждой главе есть примеры из существующих ресторанов, кейсы, истории реальных сотрудников, разбор ошибок и описание успехов. Уверена, что читатель узнает себя, кухню своего ресторана, и посмотрит




на бизнес совсем другими глазами. Начнется все с вопроса: «Как я не видел этого раньше?». И дальше вас будет не остановить. Вам захочется искать потери, устранять их, увеличивать прибыль там, где ее раньше не было. А дальше вы захотите, чтобы все ваши сотрудники думали и работали так же.

Без сложных японских слов, витиеватых формулировок вы узнаете о том, что такое бережливое мышление и почему без него не выжить ресторанам. Где искать потери и что делать с ними, когда нашли. Каждую потерю мы разберем подробно: увидим, как она проявляется, на что влияет, как можно ее сократить или устранить. Потом рассмотрим, как переводить наши улучшения в цифры, как их связывать с экономикой ресторана. Владелец ресторана по-другому посмотрит на свой бизнес, а операционный директор и управляющий приобретут новые инструменты работы с прибылью.

В книге вы подробно изучите несколько инструментов бережливого мышления, которые наиболее эффективны при работе с ресторанами. Каждый инструмент подробно описан, выделены виды потерь, для которых он подходит больше всего. Эти инструменты вы будете использовать каждый день.

Ни одна компания не стала эффективнее в одиночку. В главе 7 я расскажу, как вовлекать сотрудников в процесс улучшений. Через ежедневную работу с сотрудниками по поиску и устранению потерь вы сформируете у них бережливое мышление. А как только две трети сотрудников станут обладать бережливым мышлением, можно будет задуматься о становлении бережливой компании.

Уверена, что, прочитав эту книгу, вы убедитесь — ваш ресторан может стать эффективнее, прибыль — больше, а вы измените свой взгляд на производство и свой бизнес в целом. Добро пожаловать в бережливое мышление!



**КЛЮЧЕВЫЕ  
ПРИНЦИПЫ  
БЕРЕЖЛИВОГО  
МЫШЛЕНИЯ**

## ❖ Глава 1.

# КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ БЕРЕЖЛИВОГО МЫШЛЕНИЯ

Часто бывает, что у ресторана выручка большая, а прибыль маленькая. Вроде все работают, бегают по кухне и залу, а собственник недоволен итогом работы заведения. При этом есть примеры маленьких кафе, которые при относительно небольшой выручке делают хорошую прибыль. Да, понятия «хороший/плохой» субъективны, но мы точно знаем, что ваш ресторан можно сделать лучше. Давайте разбираться, как именно.

Ресторан, как и любой другой бизнес, должен создавать прибыль. Причем прибыль — не самоцель, а результат достижения цели. Если вы сделаете качественный продукт по отличной цене при низких затратах, то прибыль с вероятностью сто процентов у вас будет. Но как этого достичь? Можно покупать дешевое сырье, но это будет короткий процесс. Очень скоро, работая на самом дешевом сырье, заведение потеряет последнего гостя. А ресторан, с его высокими инвестициями на старте, должен с первой минуты играть на долгую перспективу. Это возможно только через выстраивание честных, качественных, выгодных отношений конкретного гостя с заведением. Политика долгосрочных отношений с гостем и является основой эффективного ресторана. Она же отражает первый принцип бережливого мышления: **ориентацию на долгосрочную перспективу.**

Представьте, что поставщик предложил вам нагетсы в два раза дешевле обычной цены закупки. Первый порыв будет взять товар. Но дальше возникает вопрос, все ли хорошо с их качеством? При условии, что качество не такое, как обычно, вы откажетесь от них, если ваша политика — долгие и доверительные отношения с гостем. Вы не будете его терять из-за ситуативной выгоды.

Любой ресторан должен быть ориентирован не на бюджет, а на создание ценности для гостя. В бережливом мышлении ценность продукта для гостя — это то, за что гость готов заплатить. Самый простой пример: гость не хочет платить за ожидание своего заказа, поэтому наша с вами задача сделать время ожидания максимально коротким. Тогда гость заплатит за наши блюда и вернется к нам снова.

Если мы осознали, что гость платит нам не за ожидание, а за блюдо, мы начинаем анализировать процесс с целью выявления действий, которые затормаживают его и гостю не нужны. Мы ищем то, на что тратится время гостя. Интересно, что, находя неэффективные действия и устраняя их, мы делаем работу наших сотрудников более понятной и равномерной. Например, мы стремимся к тому, чтобы повара были заняты равномерно весь день, а не напрягались очень сильно в начале дня, потом теряли работоспособность и «эмоционально выгорали». Это второй принцип бережливого мышления: **производственный процесс должен быть непрерывным.**

Стремясь дать гостю вовремя то, что он хочет, мы в ресторане должны выстроить такую систему, при которой на место отданного куска мяса сразу начинает двигаться другой. При этом пока кусок мяса не отдан гостю, новый кусок не начинает двигаться к производству. Данный принцип принят из работы супермаркетов, когда на место купленного товара сразу размещают новый. Причем одинаково плохо поздно и рано выдавать продукт. Гость хочет получить его точно вовремя. Например, если лоток с котлетами в горячем цехе опустел, то на его место в тот же момент должен встать новый лоток с котлетами. Интересно, что здесь важную роль имеет планирование. Мы сразу вновь отдаем котлеты, когда они только что закончились, а не начинаем их готовить,



**КРАТКАЯ  
ИСТОРИЯ  
БЕРЕЖЛИВОГО  
ПРОИЗВОДСТВА**

## ❖ Глава 2.

# КРАТКАЯ ИСТОРИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Чтобы понимать, что такое бережливое мышление, нужно узнать историю его появления и развития. Компании, которые уже прошли этот путь, щедро делятся своими трудностями и ошибками в процессе внедрения эффективного подхода.

Как и многие изобретения, идея бережливого подхода появлялась в разном виде на нескольких предприятиях и даже в нескольких странах. В каждой стране был свой путь, свои особенности, в том числе и характеристики менталитета населения. И, естественно, история бережливого мышления тесно связана с выдающимися людьми. Давайте через их истории посмотрим на бережливое мышление, заглянув в прошлое.

### 2.1. Зарубежная история вопроса

Началом становления бережливого мышления принято считать теорию научного менеджмента Фредерика Уинслоу Тейлора. Он, будучи студентом колледжа и отличником, из-за проблем со зрением был вынужден прекратить учебу и пойти на завод в качестве рабочего пресса. Позже он получил техническое образование и степень инженера-механика. В 1884 году он начал работу в должности главного инженера и зарегистрировал первый патент

(за всю жизнь он получил около 100 патентов). В 1911 году Тейлор учредил «Общество содействия научному менеджменту», которое в будущем получило название «Общество Тейлора», а затем «Общество по развитию управления».

Первые эксперименты Тейлора, проведенные на рабочем по фамилии Шмидт, были направлены на решение вопроса: какое количество железной руды или угля человек может поднимать на лопатах различного размера, чтобы в течение длительного времени иметь высокую работоспособность. Результатами многократных замеров стал вывод: 21 фунт является оптимальным весом. В ходе этих экспериментов Тейлор сделал еще одно важное умозаключение: нужно устанавливать не только время работы, но и время отдыха. Так, через схожие эксперименты, он изучал закономерности, влияющие на производительность труда. Он был сторонником узкой специализации, именно ее Тейлор считал наиболее эффективной. Он также часто говорил о значимости планирования в научной организации труда.

По мнению Тейлора, от выстраивания процессов через принципы научной организации труда выигрывает не только собственник и работник, но и клиент. Идеи Тейлора вызывали неоднозначную реакцию, так как работникам приходилось лучше выполнять свои функции, руководителям лучше управлять, а владельцам компаний передавать часть полномочий по принятию решения линейным руководителям.

Принципы научного менеджмента Тейлора получили новую жизнь в работах Генри Форда. Конечно, Форд не говорил о бережливом производстве, но многие его идеи были революционны и прогрессивны. В его философии много внимания уделяется потерям. Например, он утверждал, что если закупать детали будет стоить столько же, сколько их производить самим, то выгоднее покупать. Это прообраз потери «излишние запасы», о которой мы поговорим позже. Причем для Форда «бережливость» была синонимом слов «мелочность», «скупость». Но главная его идея — конвейерное производство. Он, по сути, создал первую модель производственного потока. Конечно, конвейер суще-



**ЦЕЛЬ,  
ЦЕННОСТЬ,  
ЦЕНА**



## ❖ Глава 3.

# ЦЕЛЬ, ЦЕННОСТЬ, ЦЕНА

В начале развития бережливого мышления вас подстерегает несколько рисков. Если их не учесть, вы можете пойти по ложному пути и не получить результатов, которых так ждали. На старте важно ответить на следующие вопросы:

- В чем цель бережливого мышления?
- Что считать проблемой?
- Над какими улучшениями действительно стоит работать и почему?

В данной главе мы поговорим о возможных рисках на пути развития бережливого мышления и способах их преодоления.

### 3.1. Риск 1. Подмена смыслов

Центром и целью любых улучшений является гость ресторана. Предположим, что управляющий ресторана просит поваров подумать и предложить решения, которые ускорят выдачу блюд. Что предложат повара? Упростить меню, докупить оборудование, нанять новых поваров, ставить дополнительные часы в смену, изменить подачу и украшение блюд и так далее. Как быть управляющему ресторана в таком случае? Как понять, что принимать в работу, а что нет? Управляющему нужен какой-то критерий вы-

бора. И его мы уже знаем — это ценность изменения для гостя. А теперь посмотрите на вопросы выше и решите, действительно ли гость готов платить за дополнительных сотрудников, переработки, примитивные блюда или еще одну электроплиту? Скорее, он и не подозревает о ваших усилиях. И это правильно. Цель гостя в одном — удовлетворить свои потребности с помощью вашего продукта на приемлемых для него условиях.

Когда вы начинаете вовлекать сотрудников в улучшения, на первом этапе может поступать множество предложений по изменению чего-либо. Но руководитель всегда должен задавать один и тот же вопрос: «А что это даст гостю?» Если ответ на этот вопрос неочевиден, тогда улучшение не повысит ценность продукта для гостя, а значит, оно не нужно. Может быть, улучшение нужно для других целей, например, оптимизации условий труда. Но это уже не относится к бережливому мышлению.

Поэтому не позволяйте сотрудникам подменять смыслы в работе, держите в центре всех улучшений гостя.

**ВАЖНО:**

Ценность — это то, за что гость готов заплатить.

Обычно первый этап улучшений с большим количеством предложений сменяется новым этапом: снижением количества предложений, но повышением их качества и применимости. Это как раз возникает, когда сотрудники будут сами себе задавать вопрос о цели улучшения и понимать, для кого существует ресторан.

**ИСТОРИЯ: кассир фудкорта Алевтина Сорокина.**

— Сначала, когда нам рассказывали, что нужно искать потери, проблемы, мне в голову приходили только улучшения для себя. Например, я предложила поставить высокий барный стул, чтобы я могла сидеть в течение смены. Но администратор мне пояснила, что если я буду сидеть, это некорректно по отношению к гостю, а еще мне нужно будет все время вставать и садиться, и главное — это гостю не нужно, поэтому я отказалась от идеи. Потом я



**ПОТЕРИ**

## ❖ Глава 4.

### ПОТЕРИ

Ресторан, как и любая система, не совершенен. В нем имеются потери. Они прямо или косвенно влияют на прибыль. Самое интересное, что мы ежедневно ходим мимо потерь, часто их не видим, а они есть. Давайте посмотрим, какие потери бывают, как их найти и как с ними бороться.

**Потери** — это действия и процессы, которые ведут к уменьшению ресурсов, но ценности для гостя не добавляют.



Допустим, в кухне ресторана все холодильники с заготовками располагаются вдоль одной стены, а места в столах-холодильниках в рабочих цехах недостаточно. Что в данном случае теряет повар? Конечно, он теряет время на перемещения из цеха к холодильнику и обратно, теряет силы и интерес.

Как вы думаете, хорошо, если повар проходит 10 000 шагов за день? На первый взгляд, да, хорошо. Он весь день занят, постоянно движется и что-то делает. Повар чувствует себя очень значимым и приносящим пользу. Но разве для этого нанимали повара? Его эффективность действительно измеряется количеством шагов? В данном случае количество шагов, которые проходит повар в день, — это потеря. От того, что он прошел 10 000 шагов, гостю

лучше не стало. Он за них не хочет платить. От этой потери следует скорее избавиться.

Получается, от всех потерь нужно избавляться? Это невозможно, потому что есть действия и процессы, которые не создают ценности, но их нельзя полностью устранить. Главное — сокращать подобные потери. А для потерь, от которых можно избавиться, единственно верное решение — устранить их полностью.

Разберем на примерах.



**1. Потеря, которую нельзя устранить.** Создание заявки на закупку продуктов. Сама по себе заявка не нужна гостю, но без нее нельзя получить нужные продукты. Соответственно, процесс создания заявки должен быть максимально коротким и простым. В этом случае можно автоматизировать часть заявок, привозить продукты по установленным лимитам или пополнять склад автоматически, как только продукт начал расходоваться. Это приведет к тому, что незначимое для гостя действие будет сокращено и станет простым и не затратным.



**2. Потеря, которую можно устранить.** Овощи покупаем один раз в неделю. При этом овощи начинают увядать, портиться, иногда их не хватает и приходится покупать в магазине или ставить блюдо в стоп-лист. В этом случае можно устранить ожидание поставки и выровнять процесс через поставку овощей раз в два дня или каждый день, в зависимости от объемов продаж. В результате потеря будет устранена полностью. А овощи станут более свежими, с меньшими потерями при хранении и без стоп-листа.

На данный момент выделяют **восемь видов потерь**. Каждый вид встречается в той или иной степени в любой деятельности. Но при этом всегда можно выделить наиболее часто встречающиеся виды именно для вашей сферы, для вашего ресторана. И если вы знаете, какие виды чаще встречаются у вас, системно их устранять становится проще.

A large, white, stylized outline of the number '5' is positioned on the left side of the page. To its right, a white speech bubble shape contains the text. The text is in a bold, black, sans-serif font, arranged in four lines. The entire graphic is set against a light gray background.

**5** **ИНСТРУМЕНТЫ  
АНАЛИЗА  
ПРОБЛЕМ  
И РАССТАНОВКИ  
ПРИОРИТЕТОВ**

## ❖ Глава 5.

# ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ПРОБЛЕМ И РАССТАНОВКИ ПРИОРИТЕТОВ

В предыдущей главе мы подробно разобрали виды потерь, как они проявляются и как можно их устранить. Еще одним важнейшим действием в бережливом мышлении является анализ проблем и расстановка приоритетов. Для этих задач есть несколько удачных инструментов, которые мы часто применяем в реальной работе.

## 5.1. Диаграмма Исикавы

Автором данного инструмента бережливого мышления является Каору Исикава, специалист в области управления качеством. Впоследствии его имя закрепилось за диаграммой причинно-следственных связей.

При построении диаграммы мы исходим из того, что проблема чаще всего имеет несколько причин, которые могут быть связаны с людьми, оборудованием, процессами и так далее.

Диаграмма Исикавы визуально выглядит так (рис. 13):

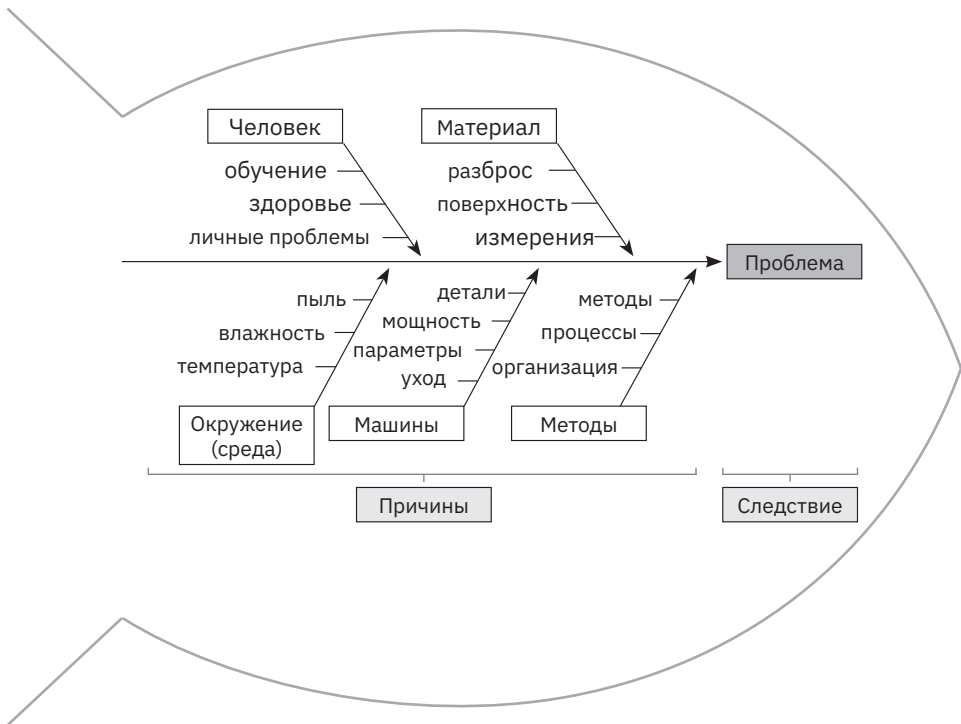


Рис. 13 Диаграмма Исикавы

Как видите, диаграмма напоминает скелет рыбы с головой, хребтом и отходящими от него костями, поэтому ее иногда еще называют «рыбья кость» или «рыбий скелет».

В основном диаграмма используется для всестороннего анализа причин проблемы, которую мы изучаем.

В основе диаграммы справа в прямоугольнике нужно записать следствие, которое мы получили в силу каких-то причин. По сути, это и следствие, и проблема, которую мы должны решить. Давайте построим диаграмму вместе на примере реального кейса.



**Кейс:** у нас есть кофейня на первом этаже торгового центра. Кофейня открывается в 09:00. К этому времени обычно уже есть 5–10 гостей, которые ждут открытия заведения. Эти гости приходят с желанием позавтракать. К 09:00 бариста должны поместить на противень сформированные круассаны, испечь и выложить в витрину. Но регулярно круассаны в кофейне не выложены





**ИНСТРУМЕНТЫ  
БОРЬБЫ  
С ПОТЕРЯМИ**

## ❖ Глава 6.

# ИНСТРУМЕНТЫ БОРЬБЫ С ПОТЕРЯМИ

Когда вы проанализировали проблему, выявили приоритетные решения, с которых начнете улучшения, вам понадобятся инструменты, описанные в этой главе. Все инструменты, о которых будет идти речь, простые и поддаются здравому смыслу. Важно понимать, когда и какой инструмент будет эффективнее, какой применять в первую очередь, а какой — во вторую. Но начать чтение этой главы мы предлагаем с просмотра отрывка из фильма «Основатель» (2016) с 16-й минуты. Вы увидите некоторые инструменты, которые позволили «Макдоналдс» создать очень эффективное производство.

## 6.1. Система 5S

Сколько времени вы или ваш сотрудник тратите на то, чтобы найти что-то на своем рабочем месте? Любой поиск чего-либо — уже потеря. Это время, которое можно потратить на эффективное действие. Как часто можно увидеть полку в одном из цехов кухни, на которой лежит все что угодно: ножницы, распечатанные технико-технологические карты, блокнот, ручка, диспенсер со специями, крем для рук, набор пластиковых ложек и так далее.

Если рабочее место повара имеет лишние предметы, то появляются следующие потери:

- Излишние запасы, так как все предметы требуют мест хранения.
- Излишние передвижения, так как чтобы что-то найти, нужно передвинуть или перенести все то, что мешает взять нужный предмет.

- Прямые потери тех предметов, которые неправильно лежат. Они портятся, ломаются и в итоге будут списаны.
- Ожидание, так как время повара уходит не на приготовление блюда, а на поиски чего-либо на полке.



Посмотрите на фото рабочего места повара холодного цеха. Что лишнее вы видите (рис. 22)?



**Рис. 22** Фото с примером рабочего места до улучшений

**Ответ:**

Лишнее здесь: коробка с овсяными хлопьями, лента для этикет-пистолета, папка с бумагами, контейнер с одноразовыми ложками, батарейка, пульверизатор, игла для слипов, этикет-пистолет. Все эти вещи не должны располагаться на рабочей поверхности.



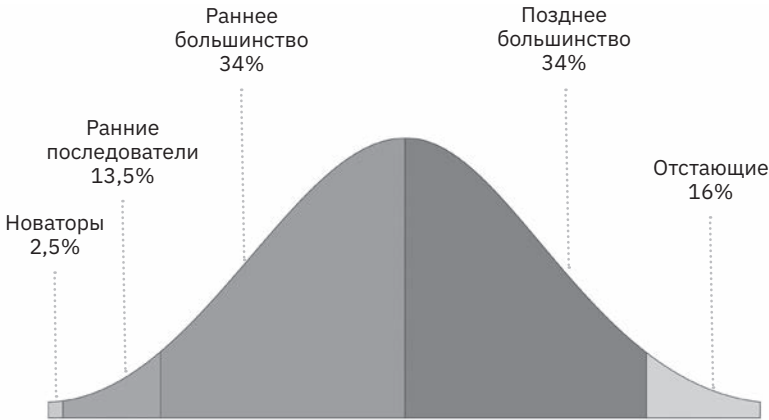
**БЕРЕЖЛИВАЯ  
КУЛЬТУРА**

## ❖ Глава 7.

### **БЕРЕЖЛИВАЯ КУЛЬТУРА**

В компаниях, где давно, успешно и на всех уровнях работает бережливое мышление, ответ на вопрос «Как вы вовлекаете сотрудников?» вызывает затруднение. Это происходит, когда большая часть коллектива уже работает по принципам бережливого мышления, когда видеть потери и совершенствовать процесс уже стало их нормальным образом жизни. Именно на данной стадии бережливое мышление переходит в бережливую культуру. Любой проходящий в ресторан сотрудник уже не может не работать над поиском потерь, культура предполагает, что он с первых минут постоянно слышит, видит, участвует в бережливом производстве. А бережливую культуру, в свою очередь, формируют привычки большинства сотрудников ресторана. Но главной остается роль руководителя, ведь именно он «заражает» сотрудников идеей бережливого мышления.

Стадии формирования бережливой культуры напрямую связаны с типологией людей по критерию принятия новой информации (Эверетт Роджерс, «Диффузия инноваций») (рис. 45):



**Рис. 45** Типология людей по критерию принятия новой информации

1. Первые инициативы. На этой стадии появляется человек-новатор, который решает ввести в компании бережливое мышление, увлекается этой темой, заряжается эмоционально, много читает и обучается, пробует применять в работе на маленьких проектах.
2. Появление ранних последователей. К первому человеку или малой группе присоединяются сотрудники, которые доверяют новаторам и готовы пробовать что-то новое.
3. Далее присоединяется раннее большинство. Это этап, когда создаются группы по работе над устранением потерь (кружки качества). В это время уже от 50 до 60 % сотрудников разделяют принципы бережливого мышления.
4. Затем к работе над потерями присоединяется еще большее количество сотрудников. Это этап, когда новинка уже перестает таковой быть. Именно при появлении позднего большинства можно говорить о формировании бережливой культуры, так как более 60% сотрудников работают по принципам бережливого производства.
5. На пятом этапе четко видны «отстающие». Это те сотрудники, которые не готовы к принятию новинок, даже когда их использует большинство. Данная категория сотрудников либо покидает ресторан, либо через долгое принятие все-таки начинает ценить бережливую культуру.



**ЭКОНОМИКА  
И СКРЫТЫЕ  
ЭФФЕКТЫ**

## ❖ Глава 8.

# ЭКОНОМИКА И СКРЫТЫЕ ЭФФЕКТЫ

Ни одни улучшения в бизнесе не имеют смысла, если они прямо или косвенно не влияют на прибыль ресторана. Причем все показатели — шаги, метры, разы — имеет смысл переводить в рубли. Так всем станет понятно, для чего каждый в компании занимается поиском и устранением потерь. Учредителю будет ясно, какую дополнительную прибыль приносит ему бережливое мышление сотрудников. А рядовому сотруднику — что компании дают его усилия. Например, что понятнее звучит: улучшение в перспективе принесет 3000 рублей дополнительной прибыли в день или действие станет быстрее на 40 секунд? Очевидно, что рубли служат универсальной единицей для всех улучшений, понятной всем сотрудникам. Причем, когда вы начнете переводить шаги в рубли, для сотрудников первое время этот расчет будет выглядеть как магия.



### ИСТОРИЯ: су-шеф Некрасова Елена

ó При обсуждении с поварами того, насколько эффективны их улучшения, я часто слышу: 'Двадцать секунд? И что?'<sup>а</sup> Для них это непонятный показатель. Особенно для новых сотрудников,



у которых еще нет бережливого мышления. Но когда я начинаю переводить в рубли и укрупнять до недель и месяцев, цифры становятся значимыми. Например, мы недавно разбирали эффект от улучшения процесса приготовления супа Том Ям в кафе 'Рис и Палки'<sup>а</sup>. Повар улучшил свое рабочее место и стал делать за один цикл приготовления меньше на три действия. На каждое действие он тратил по 10 секунд. Теперь он готовит суп на 30 секунд быстрее. Это много или мало? Давайте посчитаем вместе: повар за смену готовит, при небольшой постоянной очереди в 2½ человека, 20 супов. После улучшений у него на приготовление супа уходит 150 секунд, а не 180, как было раньше. Теперь за эту же смену он сможет приготовить не 20 супов, а 24 супа.

$$180 \text{ сек.} \times 20 \text{ шт.} = 3600 \text{ сек.}$$

Повар готовил супы в смену в сумме за 3600 секунд. У повара остались 3600 секунд в смену на супы, но теперь возникает ожидание 30 секунд после каждого приготовления супа. Если у нас есть спрос на супы, то повар увеличит количество супов в этот же промежуток времени. Осталось узнать, сколько супов он может приготовить за смену после улучшений:

$$3600 \text{ сек.} / 150 \text{ сек.} = 24 \text{ шт.}$$

Получается, что повар сможет приготовить 24 супа за то же самое в сумме время. При средней стоимости супа 280 рублей мы можем рассчитывать на 1120 рублей дополнительной выручки в день. В месяц это будет уже 33 600 рублей дополнительной выручки. И это только с одной ассортиментной группы.

Я в конце также добавляю поварам, что при этом мы ничего не вложили в производство, не покупали новое оборудование, не нанмали новых поваров. Мы просто 'выжали'<sup>а</sup> из процесса приготовления супа максимум.

## ❖ ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Прочитав эту книгу, вы, наверняка, уже готовы пробовать искать потери, устранять их, улучшать производство. Но с большой долей вероятности вы столкнетесь с возражениями, которые могут остановить вас. Однако мы этого не допустим.

Самые распространенные возражения на старте бережливого мышления:

### ї **Бережливое мышление не подходит под российский менталитет**

Да, скажем мы, все страны отличаются друг от друга. При этом, если посмотреть историю развития «Тойота», то к 2006 году 93% от производства в Японии находилось на зарубежных рынках. И мы с вами понимаем, что там работали сотрудники без японского менталитета. И на всех заводах успешно работает бережливое мышление. Плюс к этому отечественная история эффективного производства из главы 2, которая по основным принципам созвучна с бережливым производством «Тойота». Для нас производительность не новое понятие. А это значит, что дело далеко не в японском или русском менталитете, а во внутренних установках руководителей компаний.

## **ї Бережливое мышление только для заводов**

Нет, скажем мы, и этому множество примеров. Один из них — крупнейший банк России, который уже много лет работает по принципам бережливого мышления. В главах 3, 4, 5, 6 мы привели достаточно примеров для того, чтобы показать вам, что вся система работает в ресторанах. Да, она особенная, как и любая другая система. Она имеет свои приоритетные потери, над которыми мы работаем ежедневно. Нельзя ничего отвергать, не пробуя. Если у кого-то где-то система работает, то почему не должна работать у вас? Станьте одним из первых, кто реализует бережливое мышление в своем ресторане, и удивляйте коллег.

## **ї Бережливое мышление ó это сложно**

Сложным является не само бережливое мышление или философия постоянных улучшений, сложно перестроить себя и своих коллег, не сделать шаг назад при первой трудности. В главах 7 и 8 мы рассмотрели сложные темы, но сделали это простыми словами, без японских терминов и философских отступлений. Про сложность еще говорят люди, недостаточно мотивированные. Это оправдание. Да, многое нужно будет переделать, преодолевать сопротивление сотрудников, много их учить, терять и снова учить, уже новых. Но в процессе через некоторое время вы поймете, насколько правильный выбор сделали, когда решили внедрять бережливое мышление. Оно не намного сложнее, чем каждый раз решать одни и те же проблемы, выслушивать жалобы гостей, бороться с «выгоревшим» персоналом и объяснять учредителю, почему прибыль такая невысокая.

## **ї Можно внедрить бережливое мышление за месяц**

Готовы поспорить, что нельзя. Можно формально развесить элементы визуального менеджмента из главы 6 или собрать всех на кружок качества из главы 7, но все это будет не более чем пыль в глаза. Вы обманете сами себя. Внедрение — это бесконечный процесс совершенствования. Его нельзя доделать до конца недели. Это новая философия, в которой будет жить компания.

Любой, кто скажет на конференции по бережливому мышлению, что он завершил процесс улучшений, вызовет недоумение. Даже для того чтобы применить все инструменты борьбы с потерями из главы 6 потребуется не один год. А если еще задуматься о сотрудниках, можно смело добавлять два года. Из нашего общения с компаниями, которые уже уверенно говорят о бережливом мышлении в их производствах, мы сделали вывод, что нужно не менее пяти лет, чтобы увидеть ощутимый прогресс. Хотя первые устойчивые успехи вы получите сразу, как только пойдете на гемба из главы 1 и примените «пять почему».

## **ї Бережливое мышление ó это значит на всем экономить**

В главе 4 вы увидели на примерах, что мы не призываем готовить из самого дешевого сырья или пользоваться самыми плохими расходными материалами. Мы ни разу не призывали вас брать низкоквалифицированных сотрудников или наказывать их деньгами постоянно, сокращая фонд оплаты труда. Такая нацеленность на экономию не имеет ничего общего с бережливым подходом. Зачастую самое дорогое оборудование и есть самое бережливое. Например, самый дорогой ростер для обжарки кофе работает без постоянного участия человека. А все потому, что очень дорого и долго обучать обжарщиков, контролировать их и нести убытки в результате «человеческого фактора». И дальше уже выбор за вами: вложить и получить экономию в будущем или экономить сейчас и закрыть ресторан.

## **ї Бережливое мышление влечет увольнения**

Да, улучшение процессов позволяет высвободить рабочее время, но в главе 6 мы с вами говорили о том, что высвобождая время, мы можем и дополнять его новыми задачами. Никто не призывает увольнять. Во-первых, можно просто не нанимать, когда сотрудники уходят сами в силу объективных причин: декрет, армия, релокация и так далее. Во-вторых, всегда можно масштабировать бизнес, если вы высвободили сотрудников и имеете до-

полнительную прибыль. Это возражение во многом тормозит и сотрудников в принятии принципов бережливого мышления, так как у них появляется страх быть уволенными. Но здесь тоже все зависит от вас. Если вы расскажете им заранее, как будете поступать в случае высвобождения рабочего времени, а потом еще и подтвердите действием, то вас ждет успех.

Главное, что мы хотели вам передать в этой книге, — уверенность в том, что ресторан является производственной системой, которая может постоянно улучшаться по принципам гигантов автопрома. Начните действовать прямо сегодня! Начните улучшения с себя! И не дайте никому вас остановить! Путь бережливого мышления — это путь вашего постоянного совершенствования и эффективности!