

«Это только начало пути», или Как создаются совершенные производства



Евгений Слиняков,
генеральный директор,
ОАО «Промис»
[Нижний Новгород]

Не часто встретишь, когда типографии серьезно погружаются в процесс оптимизации своего производства и подходят к этому вопросу вдумчиво, тщательно изучая мировой опыт. Одну из таких компаний — ОАО «Промис» — мы посетили в середине мая по приглашению компании «Гейдельберг-СНГ». Экскурсию по предприятию провел для нас генеральный директор и один из акционеров Евгений Слиняков.

Поводом для визита в эту компанию стала установка очередной печатной машины и ряда послепечатного оборудования от компании Heidelberg. Хотя, по мнению Евгения, оборудование и технологии в типографии — далеко не самое главное, на первом месте процессы, которые позволяют компании развиваться и совершенствоваться.

«Промис» появилась на рынке в середине 90-х годов в качестве универсальной типографии. Поначалу она была тесно связана с нижегородской фармацевтической

компанией «Нижфарм» (так как фактически размещалась в одном корпусе), что довольно быстро определило ее специализацию — ею стало производство фармацевтической упаковки. Первые инвестиции в упаковочное оборудование были

сделаны незадолго до начала нулевых годов. Тогда в типографии появилась первая печатная машина KBA Rapida, вырубной пресс и линия для фальцовки и склейки коробок.

С этого момента и начался бизнес компании по изготовлению фарма-



В «Промис» работает юбилейная сотая печатная секция Speedmaster XL 75 в России

Печатный парк типографии: вверху — печатная машина KBA Rapida, проработавшая уже десять лет, внизу — две машины Heidelberg Speedmaster XL 75, установленные недавно (средняя — полтора года назад, нижняя — в этом году)



Производственная система компании «Промис» построена на основе программы совершенствования «20 ключей». Текущее состояние предприятия отображено на наглядных плакатах. Помимо этого, в каждой производственной структуре есть собственный стенд (на фото – печатный участок) с необходимой информацией: графиками, показателями качества, сильными и слабыми сторонами коллектива и др.

цветнической упаковки, и с того же времени начался этап стабильного развития и совершенствования типографии.

На начальном этапе основное развитие состояло в освоении новых технологий, приемов и методов работы, процессов управления качеством, внедрении единой информационной системы и т. д. Все это было необходимо для обеспечения стабильности производства и высокого качества готовой продукции. Так как именно качество в фармацевтической упаковке является одним из наиболее значимых, именно по этому параметру выбирают себе партнеров ведущие фармацевтические компании и России, и мира. Очень большая доля медикаментов в нашей стране производится ведущими мировыми фармацевтическими концернами, которые и определяют правила игры на рынке фармуупаковки. «Наверное, многим кажется, что производить фармацевтическую упаковку просто: коробка с виду простая, печать, как правило, в две-три краски с минимумом полутоновых изображений, да и конструкция

простая, с одной точкой склейки. Именно поэтому многие пытаются начать производство такой упаковки, но обычно их хватает на один заказ, от второго они сами отказываются. Прежде всего необходимо пройти большой путь по отлаживанию производства, чтобы соответствовать всем жестким требованиям фармацевтических производителей. Впрочем, и мы, когда начинали, также не думали о масштабе вопроса. Сейчас, оглядываясь в прошлое можно сказать: «Продукцию, которую мы производили в начале нашего становления, сейчас мы сами признали бы браком», — говорит Евгений Слиянков.

Надо сказать, что в концепцию развития ОАО «Промис» заложено постоянное совершенствование и стабильное развитие. Так, шесть лет назад компания прошла сертификацию на соответствие производства международному стандарту ISO 9001 «Системы менеджмента качества», которая, с одной стороны, необходима для работы с ведущими мировыми компаниями, а с другой, реально позволяет управлять всеми процессами на предприятии, обеспечивая стабильность качества. Но дальше случился мировой экономический кризис, и ситуация на рынке стала меняться. Впрочем, как отметил Евгений Слиянков, «если бы кризиса не было, его нужно было бы придумать». В компании впервые задумались о внедрении концепции работы по методике бережливого производства (Lean Production). Эта система довольно часто встречается на крупных промышленных предприятиях. Она создана корпорацией Toyota на основе американского опыта управления производством и японской философии «постоянного стабильного улучшения» и вовлечения всего персонала компании в процесс постоянного совершенствования. Методика «бережливого производства» работает и в нашей стране, в основном в автомобилестроении и машиностроении (например, в том же Нижнем Новгороде ее использует Группа компаний «ГАЗ», Автокомпонент, ЗАО «Инструм-Рэнд и многие другие). И хотя она универсальна и может быть внедрена на любом предприятии, в любой отрасли, однако в полиграфии и смежных отраслях она встречается довольно редко, по крайней мере мы с ней сталкивались всего один раз.

Параллельно с этим ОАО «Промис» первым в России получило сертификат PSO (Process Standard Offset) от швейцарского института печати UGRA, который подтверждает, что производственный процесс и применяемые технологии полностью соответствуют всем стандартам PSO. Евгений считает, что именно в ходе работы по внедрению системы «бережливого производства», удалось вовлечь всех сотрудников компании в процесс улучшений и в ближайшее время именно персонал компании будет движущей силой развития. На определенном этапе большинство компаний приходит к тому, что из техники и технологии уже «отжато все, что можно», тем более что техника высокого уровня сейчас работает уже на многих предприятиях, а вот аналогичного уровня качества продукции и услуг стабильно изо дня в день они обеспечить не могут. Причина проста:

Параллельно с этим ОАО «Промис» первым в России получило сертификат PSO (Process Standard Offset) от швейцарского института печати UGRA, который подтверждает, что производственный процесс и применяемые технологии полностью соответствуют всем стандартам PSO. Евгений считает, что именно в ходе работы по внедрению системы «бережливого производства», удалось вовлечь всех сотрудников компании в процесс улучшений и в ближайшее время именно персонал компании будет движущей силой развития. На определенном этапе большинство компаний приходит к тому, что из техники и технологии уже «отжато все, что можно», тем более что техника высокого уровня сейчас работает уже на многих предприятиях, а вот аналогичного уровня качества продукции и услуг стабильно изо дня в день они обеспечить не могут. Причина проста:



Разное отделочное оборудование: линия размотки картона на специальные форматы, вырубной пресс, фальцесклеивающая линия, машина для сложной многосгибной фальцовки инструкций для лекарств

желание сэкономить на мелочах и человеческий фактор. Именно поэтому так важна система Lean Production, которая предполагает постоянное совершенствование и обучение персонала, раскрытие его способностей и вовлечение его в процесс развития компании. Принцип примерно следующий: если видишь, что можно улучшить на своем рабочем месте или в группе, где работаешь, сообщи об этом, возможно, это предложение позволит компании либо в чем-то сэкономить, либо увеличить производительность, либо облегчить какие-то работы, т.е. улучшить условия труда. Все это идет на пользу компании в целом, она развивается и совершенствуется. Руководство, в свою очередь, следит за тем, чтобы тот, кто предложил соответствующую рационализацию, был должным образом поощрен: «Надо

признаться, что внедрение такого подхода проходило довольно сложно. Не все и не всегда готовы были не только участвовать в этом процессе, но и вообще обращать на него внимание. Нужно было стабильно и методично управлять процессом, для чего у нас есть специальные сотрудники. Начинали с простых вещей: порядка на рабочем месте, удобной и оптимальной раскладки инструментов или оснастки (чтобы не искать, когда они потребуются). Затем, то же самое уже в рамках участков и цехов. Создавались рабочие группы из сотрудников каждого участка, чтобы они сообща могли решить, как им лучше работать, как удобнее взаимодействовать с другими подразделениями. Сейчас каждое подразделение работает как маленькая бизнес-структура, у которой есть свои «заказчики» и свои «поставщики» в виде других подразделений компании. Это и дисциплинирует, и заставляет внимательно относиться к обязанностям (все недостатки сразу будут видны «заказчикам»), и, по сути, является внутренней системой сквозного контроля качества».

В компании «Промис» функционирует и система внутреннего обучения. Каждый сотрудник регулярно проходит обучение и различные стажировки, повышая таким образом свои навыки и квалификацию. Для этого разработаны специальные программы обучения и проверки знаний. Более того, руководство планирует открыть коммерческий учебный центр и проводить обучение, в первую очередь для клиентов, а потом и для всех желающих из полиграфических предприятий.



Новая скоростная фальцесклеивающая линия Heidelberg Diana X 80 A автоматически следит за пересортицей

Speedmaster.

Непревзойденный результат.



Пока другие обсуждают, мы печатаем.

Загрузите бесплатное мобильное приложение на сайте www.SpeedmasterUnbeatable.com при помощи смартфона или планшета и отсканируйте изображение на сером квадрате слева.

Дополнительная информация на сайте www.SpeedmasterUnbeatable.com



HEIDELBERG



Сейчас «Промис» производит картонную упаковку и инструкции только для фармацевтической и косметической отрасли

Аналогичная ситуация и с сервисным обслуживанием. Так, сервис-инженеры ОАО «Промис» также постоянно проходят обучение и повышают квалификацию, в том числе и с помощью поставщиков оборудования. Это также является примером использования инструментов «бережливого производства», так как приводит к сокращению непроизводительных расходов компании, являющейся производителем картонной упаковки.

Надо сказать, что такой культуры производства, такого порядка и такой внутренней мотивации сотрудников к постоянному совершенствованию в типографиях наблюдать еще не приходилось. Видимо, в этом вопросе «Промис» — лидер на полиграфическом рынке России. И это дает ей возможность работать с большинством ведущих производителей фармацевтики в стране. Конечно, помимо четкой организации работы, предприятию необходимо и соответствующего уровня оборудование.

Оборудование

Сейчас в качестве основных «рабочих лошадей» в «Промисе» используются две печатные машины Heidelberg Speedmaster XL 75, одна из которых — шестикрасочная в гибридном исполнении — была установлена в апреле сего года. Тогда же была установлена новая фальцевально-склеивающая линия Heidelberg Diana X 80 А с автоматической системой контроля и отбраковки продукции.

Являясь представителем класса Peak Performance, машина Speedmaster XL 75 разработана для достижения наивысшего качества продукции с максимальной экономической эффективностью. Формат печатных машин Heidelberg Speedmaster XL 75 — 60,5x75 см, максимальная производительность — 15 000 отт/ч. Автоматическая предварительная настройка при смене заданий, широкий спектр запечатываемых материалов толщиной до 0,8 мм, возможность работы в специальных областях применения, интегрированная УФ-технология и практически неограниченные возможности позволяют компании добиваться успеха на современном высококонкурентном рынке упаковок.

Установленная в ОАО «Промис» фальцевально-склеивающая линия Heidelberg Diana X 80 (шириной 80 см) — модель drupa 2012 — оснащена модулями для контроля качества и специально предназначена для изготовления

фармацевтической упаковки, к которой предъявляются повышенные требования. Благодаря своей компактности, машина не занимает много места в цехе и может легко справиться с мелкими и крупными заказами на стандартные коробки.

«Фармацевтическая упаковка отличается от любой другой мерой ответственности. Если в фантике вместо конфеты «Мишка на Севере» случайно окажется «Белочка», это вряд ли кому-то нанесет вред. В худшем случае человек расстроится. А вот если в коробке с одним лекарством окажется другое, это может быть реальной угрозой для жизни. Для фармацевтов недопустима даже одна неправильная коробка на сотни тысяч. А поскольку по формату и конструкции коробки зачастую одинаковые, теоретически перепутать их очень легко. Поэтому мы продолжаем работать над совершенствованием системы управления производством, чтобы гарантировать заказчику отсутствие пересортицы и отсутствие даже одной бракованной коробки (или коробки от другого медикамента) во всем тираже. В этом и проявляется в итоге эффект внедрения «бережливого производства». Поскольку все сотрудники правильно мотивированы и самоорганизованы, могут быть внедрены самые сложные внутренние программы и правила работы. И можно быть уверенными, что они будут выполняться максимально эффективно», — подчеркивает Евгений Слияков.

Еще одним положительным результатом внедрения системы «бережливого производства» можно считать упрощение процедуры аудита производства. Так как везде всегда порядок, все операции и инструкции прописаны, все сотрудники четко знают свои обязанности и т. д., к визиту аудиторов мировых фармацевтических компаний (а они приезжают в ОАО «Промис» почти каждую неделю) специально готовиться не нужно. «Это только один момент работы системы «бережливого производства». Внедрять ее мы начали три с лишним года назад, но первые реальные результаты начали ощущать только сейчас. И я понимаю, что это только начало. Постоянное совершенствование, согласно японской философии, процесс бесконечный. Даже Toyota, которая пользуется этой системой уже не один десяток лет, говорит, что она в «начале пути», ну а мы — тем более. Но путь это интересный и многообещающий». ■