



*Евгений Слиняков:*

## «МЫ ВСЁ ТОЧНО ПОДСЧИТЫВАЕМ. И УЧИМ СЧИТАТЬ ЗАКАЗЧИКОВ»

О том, почему экономия на сырье зачастую способствует удорожанию конечной продукции, а повышение стоимости обслуживания для некоторых компаний на 12–15% помогает им увеличить свою производительность на 70–100%, как сделать проблемы заказчика своими возможностями, а убыток превратить в прибыль, рассказывает Евгений Слиняков, генеральный директор АО «Промис».

— Давайте поговорим о качестве. Какова, по вашему мнению, в современном мире значимость этого понятия? Происходит ли в настоящее время повышение или, наоборот, снижение роли качества?  
— Самое распространенное определение качества — удовлетворенность потребителя. В настоящее время эта удовлетворенность определяется только его кошельком. Самый простой пример — розничный

покупатель. Он бы и рад приобрести продукт подороже, с более высокими потребительскими свойствами, но делает выбор исходя из размеров своего кошелька, из того, что может себе позволить. Поэтому быстрее и в гораздо большем количестве раскупаются товары низкого качества — престарелая курица, перемороженное мясо... Но доволен ли этим покупатель? Хочет ли, чтобы качество приобретенных товаров было выше? Думаю, хочет.

Теперь о потребителях сектора В2В. К сожалению, картина вырисовывается та же. Похоже на заразную болезнь. Менеджеры по закупкам, переходя из одной компании в другую, на новом месте начинают с того, что набирают поставщиков, руководствуясь установкой «Хочу, чтобы было дешевле». Поэтому поставщики на рынке В2В должны проявлять недюжинную смекалку, чтобы сделать свой товар дешевле, да еще и самим заработать. Приведу конкретный пример. Благодаря «усилиям» одного из поставщиков-картонажников три наших заказчика перевели от 50 до 80% своей товарной номенклатуры на его продукцию, которая дешевле привычного для нас финского картона примерно на 15%. Следовательно, изготовленная нами упаковка обойдется заказчику дешевле на 7–8%.

Да, это хорошая экономия. Но какие проблемы получили в итоге мы и какие скрытые проблемы будут у заказчика? Наша проблема — нестабильное качество. Буквально на прошлой неделе вся партия такого картона была забракована. Во время печати идет от-

слоение мелованного слоя, что приводит к повреждению оснастки оборудования, вплоть до того, что приходится останавливать печатную машину для дополнительной регулировки. Ни о какой удовлетворенности потребителя в данном случае и речи быть не может. Меня как производителя, заказывающего подобный материал, он полностью не устраивает. Однако мои заказчики настаивают на том, чтобы мы работали именно с ним. И я вынужден его использовать и регулярно возвращать бракованные партии производителю такого картона.

Что касается заказчика, то изготовленная нами картонная упаковка фасуется на скоростных линиях. И поскольку картон макулатурный, а не целлюлозный, то у него нестабильные характеристики по жесткости и толщине, и во время фасовочного процесса риск, что упаковка будет заминаться, цепляться, повреждаться, возрастает на порядок, а это значит, что производственная линия будет часто останавливаться. А остановки — это потери. Поэтому, чтобы снизить их количество, наладчикам приходится уменьшать скорость. В итоге низкая цена на входе приводит к увеличению себестоимости других процессов. Если стоимость процесса упаковки увеличивается, следовательно, возрастают и амортизационные отчисления, и фонд оплаты труда работников, выполняющих этот заказ. Однако решение принимается на уровне отдела закупок, а те потери, которые несет производство — снижение скорости, повышенное количество остановок, увеличение стоимо-

сти упаковочных процессов, — фармацевтическая компания не считает.

«Промис» — клиентоориентированная компания, поэтому она не может однозначно сказать: мы не будем работать на этом картоне. Чтобы получить заказ, мы вынуждены брать подобный материал в работу, хотя, конечно, с этим не согласны и по возможности стараемся доказывать свою правоту. Но работа эта очень длительная. К счастью, есть и требовательные заказчики, которые прислушиваются к нашим рекомендациям.

#### **— Когда потребитель более искушен и требователен, возможности роста для бизнеса кроются в повышении продуктивности и эффективности. Как этого добиться?**

— Предыдущий пример наглядно демонстрирует неправильный подход: уменьшение цены материала на входе не означает, что уменьшается себестоимость конечного продукта, в нашем случае лекарственного препарата. Поэтому отрадно, что есть компании, в которых умеют считать. Для них основным критерием при выборе поставщика и оценке качества его продукции является количество рекламаций от их производственного департамента. Как в подобных компаниях устроена система мотивации? Отдел закупок получает премиальные только в том случае, если от производственного департамента не было замечаний к качеству комплектующих материалов и сырья. Ведь производству нужны только те материалы, которые стабильно работают на высоких скоростях,



*Е. Слияков проводит экскурсию по своему предприятию для губернатора Нижегородской области В. Шанцева (2016 год).*

обеспечивая высокую производительность. При такой системе мотивации всё работает прекрасно.

Для самых требовательных с точки зрения качества компаний мы в дополнительных гарантийных соглашениях прописываем, что поставляем упаковочные материалы, которые обеспечивают работу производственной линии при скорости оборудования не ниже 90% от паспортной, то есть указанной в документации.

Кроме того, мы гарантируем, что количество остановок будет не более пяти на 100 тысяч изделий и что количество отходов в зависимости от тиража будет составлять от 0,5 до 1,5%. Сейчас уже многие фармацевтические компании учитывают эти параметры. Если вдруг происходит какое-либо отклонение, то на этот случай

у нас уже три года действует сервисная служба, где работают инженер-наладчик, механики-наладчики, знающие все виды фасовочного оборудования наших заказчиков. Они выезжают к клиенту и могут на месте оборудование проверить, наладить, оценить изношенность, а также провести обучение и проверку знаний персонала, который на нем работает. Помочь, отрегулировать, настроить и т.д.

Эта дополнительная опция гарантирует заказчику, что он будет работать на максимальных скоростях. Я знаю, что производительность в таких компаниях на 50–90% выше, чем в компаниях, где основным критерием мотивации отдела закупок является цена упаковочных материалов на входе. «Промис» — открытая компания. Если заказчик захочет

проверить наше ценообразование, то мы готовы показать калькуляции, условия работы, с какой производительностью работает наша компания и т.д.

Вот и ответ на вопрос, каким образом можно заработать на удовлетворенности потребителя. Можно. Что для этого делает «Промис»? Мы учим заказчика считать. Заказчик должен понимать, что сначала нужно добиться стабильного качества комплектующих и материалов, далее — стабильного производственного процесса, а потом уже снижать себестоимость. Невозможно просто покупать дешевые материалы, не думая о том, как дальше они будут использоваться в производстве. В итоге экономия на входе приведет к увеличению себестоимости выпускаемой продукции. У нас свыше 90 заказчиков. Из них только

5% умеют считать. И это катастрофа. Нужно считать. Нужно собирать статистику. Она неотъемлемая часть управления качеством. Консультанты, которые работают с нами, такие как Центр «Приоритет» (В.А. Лapidус), «Деловое совершенство» (Ю.Н. Самойлов), консультируют нас и готовы приехать к нашим заказчикам и научить их считать, например, как ведут себя комплектующие на всех стадиях, каковы потери, какое количество остатков. Если вы такую статистику будете собирать и анализировать, тогда вы сможете управлять и ценой, и в итоге и качеством всех материалов, а в конечном счете себестоимостью готовой продукции. Таким образом, мы призываем всех: НАЧНИТЕ СЧИТАТЬ!

**— В процессе повышения продуктивности высвобождаются ресурсы, которые можно направить в те сферы, где компания раньше не развивалась. Например, расширять свое присутствие в регионах или создавать новые продукты и услуги. Вы планируете что-либо подобное?**

— В одном из журналов я видел пример: одна из компаний продала три старые единицы оборудования и купила одну новую, но такую, которая превзошла по всем техническим характеристикам и по производительности три старые. Мы идем по этому же пути. «Промис» почти не растет по объему продаж. Наше оборудование загружено примерно на 85–90%, а тот сегмент рынка, где мы работаем, в натуральных показателях практически не растет. Поэтому, если мы

**Заказчик должен понимать, что сначала нужно добиться стабильного качества комплектующих и материалов, далее — стабильного производственного процесса, а потом уже снижать себестоимость**

купим дополнительное оборудование и у нас появятся возможности расширить производство, мы будем конкурировать в первую очередь сами с собой. Так что дополнительное оборудование мы не покупаем. Но три года назад купили современную скоростную машину по склейке и еще одну такую же — в прошлом году. Эти две новые машины производят столько, сколько производили три старые, которые мы продали. Так что «Промис» идет не по пути увеличения объема, а приобретает более современное скоростное оборудование с большей автоматизацией процессов, с более современ-

ными опциями, благодаря которым быстрее осуществляется наладка, значительно быстрее происходит переход от одного заказа к другому. В итоге наша производительность увеличивается и мы можем сделать на двух линиях то, что раньше делали на трех.

Считается, чтобы не потерять конкурентоспособность, каждая компания должна генерировать по три – пять новых продуктов в год. Мы, например, в настоящее время подготовили новое технологическое решение по маркировке. С 2020 года вводится обязательное требование маркировать все лекарственные





препараты 2D-кодом. Мы разработали программное обеспечение, которое управляет оборудованием по маркировке, передает данные в ERP-систему предприятия и в государственную информационную систему (ГИС) «Маркировка». Так что нашим заказчикам не нужно думать, как выполнить требования законодательства. Мы устанавливаем оборудование, программное обеспечение, проводим работы по его интеграции и настройке — и заказчик доволен. Мы не предвосхитили, куда двинется рынок в своих дальнейших направлениях, но очень быстро и своевременно среагировали, подготовили решение проблемы. Как говорил Ицхак Адизес, проблемы вашего заказчика — это ваши возможности. Мы сумели эти возможности разглядеть и направить на их реализацию высвободившиеся ресурсы. Теперь у нас есть собственное лицензированное программное обеспечение, которое мы продаем по лицензионным соглашениям. Развиваемся в сторону информационных технологий и цифровых решений.

**— Расскажите о том, какой профессиональный путь проделали лично вы и ваша компания, чтобы прочно занять свою нишу на рынке. Согласны ли вы с утверждением многих состоявшихся бизнесменов, что трудности — это неотъемлемая часть успеха и что развиваться можно только в состоянии стресса? Какие препятствия были на вашем пути? Как удалось их преодолеть?**

— Высокий уровень конкуренции — это самая большая

мотивация к тому, чтобы что-то делать. Но, наверное, «Промис» — исключение из правил в своем сегменте. «Промис» — одна из немногих компаний, которая не устанавливает демпинговых цен. И никогда не согласится работать в убыток. У нас есть свои уникальные решения, самостоятельно нами разработанные, и мы движемся по пути решения проблем заказчика, производства тех упаковочных материалов, которые, например, раньше завозились из-за рубежа.

Конкретный пример. У каждого медицинского препарата внутри есть инструкция по применению. Требования, установленные законодательством Российской Федерации три года назад, гласят: размер шрифта должен быть не менее девяти пунктов, инструкция должна быть на нескольких языках. Сопоставляем и видим, что и на двух языках инструкция становится очень большой по объему и, значит, ее нужно складывать до такого размера, чтобы она без проблем поместилась в упаковку лекарственного препарата. На сегодняшний день мы — единственная компания, которая может, например, сложить лист размером 800 × 700 мм до размера меньше спичечного коробка. В настоящее время мы производим порядка 40 различных видов подобных инструкций. Еще четыре года назад таких изделий не было или они завозились из-за рубежа. Так что нужно постоянно анализировать рынок и выяснять, какие продукты и решения можно предложить клиентам, которые, например, завозят что-то из-за границы,

либо представлять то, чего пока и за границей нет.

«Промис» проделал большой путь. В 1994 году компания, состоящая из семи человек, занималась автоматизацией бухгалтерского учета предприятий. Одним из заказчиков было АО «Нижфарм», на котором в конце 1994 года установили первый компьютер. После знакомства с предприятием я вместе с моими партнерами принял решение вложить свои и заемные средства в приобретение 25% акций АО «Нижфарм». Уже на первом собрании акционеров в 1995 году мы вошли в состав совета директоров. Первое, что мы решили, — разработать единый дизайн и изготовить качественную картонную упаковку для лекарств. Так «Промис» из IT-консалтинговой компании в один день превратилась в полиграфическую и за 23 года прошла путь от региональной компании до федерального поставщика картонной упаковки для лекарств и бумажных инструкций по медицинскому применению.

В настоящее время доля «Промис» на российском рынке составляет 17%, это означает, что каждая шестая упаковка для лекарств, продаваемых в аптеках страны, произведена в нашей компании. Среднегодовой объем производства составляет 70 млн изделий. Почти все крупные фармкомпании размещают часть своего заказа на упаковочные материалы у нас. Производительность составляет 5,2 млн рублей в год на одного человека. В 2008 году компания прошла сертификацию по системе менеджмента качества. Если нет СМК, то и управлять качеством

невозможно. В компании установлена единая корпоративная информационная система, где в режиме реального времени производится всё планирование и учет всех операций, выполняемых на производстве. Последние четыре года на нашем предприятии регулярно проводятся экскурсии по бережливому производству, на которых мы делимся своим опытом применения инструментов lean для повышения эффективности работы.

Еще одно ценное приобретенное качество — мы умеем считать себестоимость. Если говорить о месте «Промис» на рынке, то мое, пусть и субъективное, мнение таково: мы считаем лучше, чем наши коллеги. Просчитываем все операции вплоть до копейки, не принимаем убыточных заказов или заказов «в ноль». К такой идеальной системе мы пришли около трех лет назад. Тогда число убыточных заказов было примерно на уровне 20%. Сейчас если такие заказы и встречаются, то они плановые — только на период входа на рынок, то есть на период освоения новых изделий. Новые заказчики тоже готовы с нами работать, и постепенно преимущество наших упаковочных материалов становится очевидным. Стоимость картона — это примерно 45% от цены упаковочной продукции. Если затраты на картон составляют, скажем, 1 рубль, то изделие не может стоить 1 рубль 20 копеек (вот она — демпинговая цена!). Оно должно стоить как минимум 1,8 рубля. Мы считаем всё очень точно, и фактические цифры в итоге очень близки к расчетным плановым. Если сформу-

лировать одним предложением, наш успех в том, что мы умеем точно считать. И учим считать своих заказчиков.

### — Какими личными качествами должен обладать хороший управленец? Каких норм он обязан придерживаться?

— Я всегда говорю, что хорошее решение — это то решение, которое принято как минимум на пять, а еще лучше на десять лет вперед. Наши европейские коллеги-конкуренты планируют стратегию на десятилетие вперед. А, например, китайские предприниматели — чуть ли не на 50 лет вперед. Чем больший горизонт планирования охватывает предприниматель или руководитель, тем более правильным будет решение. Если опять вернуться к демпинговым ценам, решение об установлении такой цены — это горизонт планирования примерно на один месяц. А что дальше — через год, пять, десять лет? Хороший управленец — тот, кто видит, чем будет по прошествии этого времени заниматься его компания. Если же ни генеральный директор, ни акционеры не видят, лучше не мучить ни себя, ни своих заказчиков и заняться чем-то другим. Сейчас это обязательное условие, которое должны выполнять директор, акционеры, совет директоров — те, кто участвует в разработке стратегии.

Нужно быть готовым к стрессовым ситуациям и потрясениям. Например, скачки валют и цен. Вот еще один пример — ситуация, через которую мы сами прошли в 2015 году, когда так же увеличился курс евро и рубля. В самом конце го-

да за два месяца мы получили убыток, который фактически съел всю нашу прибыль. И сейчас мы тщательно оцениваем возможные риски и страхуемся путем заключения форвардных контрактов. За это мы платим 1%, но это страховка. Например, платим 1% Сбербанку по каждой форвардной сделке. Да, за год Сбербанк заработал на нас примерно три миллиона рублей. Что ж, мы могли сделать себе прибыль на эти три миллиона больше. Но нужно уметь предвидеть. Только за прошедшую неделю после очередного скачка курса рубля к евро только на двух форвардных сделках мы сэкономили 800 тысяч. Еще четыре сделки — и эти три миллиона к нам вернутся. Вот ответ на вопрос, какую перспективу планировать и какие инструменты управления рисками использовать.

### — Могли бы вы на основе своего опыта вывести некую универсальную формулу успеха в жизни и в бизнесе? Что для вас означает понятие «деловое совершенство»?

— Я даже сформулировал такое высказывание: «Чтобы добиваться успеха, компания должна превращать врагов в друзей, конкурентов — в партнеров под дружные аплодисменты потребителей». Да, важно дружить со своими конкурентами, и мы пытаемся в своем сегменте поддерживать такие отношения, руководствоваться здравым смыслом при принятии решений.

**В**

*Беседовала Татьяна Киселева,  
главный редактор журнала  
Business Excellence*