



## Евгений Слиняков

Генеральный директор  
АО «Промис»

Производство упаковки — сложный технологический процесс, результативность которого во многом определяется качеством сервиса. О преимуществах сервисной бизнес-модели рассказывает Евгений Слиняков, генеральный директор АО «Промис», которое позиционирует себя как компания — поставщик комплексных упаковочных решений.



# СЕРВИСНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

### СТРАТЕГИЯ ЛИДЕРСТВА

АО «Промис» сегодня входит в пятерку ведущих полиграфических предприятий России. Основной продукт компании — это вторичная картонная упаковка для лекарственных препаратов и косметических товаров. Причем в сегменте фармацевтической упаковки «Промис» является лидером, занимая более 17% российского рынка. Как этого добиться?

Не секрет, что многие полиграфические предприятия пытаются привлечь заказчиков низкой ценой, фактически за счет демпинга. Такая ценовая стратегия ориентирована пре-

жде всего на тех заказчиков, которые оценивают эффективность службы закупки по экономии затрат на «входе». Более низкая цена на картонную упаковку дает возможность производителю упаковки какое-то время поставлять ее заказчику. Но демпинг не может обеспечить прочных партнерских связей, а следовательно, устойчивого положения на рынке.

Стратегия АО «Промис» не в наращивании объемов производства и продаж за счет ценовой конкуренции, а в повышении эффективности и результативности комплексных упаковочных решений, удовлетворяющих требованиям заказчиков.



«Промис» предлагает не только материальный продукт, которым является сама упаковка, но и целый комплекс сервисных услуг, оптимизирующих весь технологический процесс — от разработки и согласования конструкции и дизайна упаковки до фасовки лекарственных и косметических средств. Можно сказать, что за последние пять лет компания из производственной превратилась в сервисную.

Мы ориентируемся главным образом на крупных заказчиков — международные фармацевтические и косметические компании, предъявляющие ко всем своим поставщикам высокие требования. «Промис» соответствует им в полной мере, поскольку основные технологические процессы здесь не просто прописаны — они оцифрованы и сертифицированы. Что, к большому сожалению, отсутствует у большинства предприятий отрасли. В частности, «Промис» — первый и пока единственный в России производитель картонной упаковки, трижды прошедший сертификацию швейцарского института компетенций UGRA по Process Standard Offset (PSO) на соответствие ISO 12647-2 в области технологии офсетной печати. Кроме того, «Промис» дважды сертифицирован по технологии управления цветом PANTONE Certified Printer американской компанией PANTONE. Процессы, обеспечивающие стабильность фальцовки бумажных инструкций и фасовки лекарств на упаковочной машине, сертифицированы компаниями GUK и IWK. Система менеджмента качества имеет сертификат соответствия ISO 9001:2015, выданный Bureau Veritas Certification.

Сертификаты служат подтверждением стабильности качества продукции АО «Промис» на международном уровне, но главная работа по поддержанию системы качества проводится персоналом компании каждый день. Какие преимущества это дает заказчикам?

## СЕРВИС В ИНТЕРЕСАХ КЛИЕНТОВ

Сегодня «Промис» предоставляет заказчикам гарантию стабильной работы фасовочно-упаковочного оборудования на скорости до 180 упаковок в минуту с числом остановок не более 5 на 100 тыс. изделий и объемом технических отходов от 0,5 до 2% в зависимости от размера партии.

Приведу пример. Три года назад компания «Капелла» (Procter & Gamble), являющаяся нашим постоянным заказчиком, установила новую роботизированную фасовочную линию. И оказалось, что на скорости 180 упаковок в минуту

число ее остановок составило 12 на 100 тыс. изделий. Такая нестабильность работы линии приводила к увеличению объема технических отходов и процента брака, повышению расходов по эксплуатации оборудования, снижению его производительности и в конечном итоге к росту себестоимости продукции заказчика.

Решением этой проблемы специалисты АО «Промис» занимались почти девять месяцев. В частности, были усовершенствованы административные, технические и технологические регламенты, включая внесенные изменения в работу оборудования по склейке. В итоге удалось добиться того, что количество остановок линии сократилось в четыре раза и, по статистике заказчика, сегодня не превышает 3 на 100 тыс. изделий.

Статистической информацией о технологическом процессе с нами делятся всего 15—20 из 114 компаний, являющихся нашими заказчиками. Из них лишь три работают с производительностью 180 упаковок в минуту. Остальные же, имея сходные технологические возможности, осуществляют фасовку со скоростью заметно ниже паспортной — 120, 100 и даже 60 упаковок в минуту. Некоторые намеренно устанавливают режим неполной загрузки оборудования, в частности, чтобы избежать проблем со сбытом продукции. Но 15—20 предприятий заинтересованы в повышении производительности и, как правило, становятся заказчиками не только упаковки, но и целого комплекса сервисных услуг.

Сервисный центр АО «Промис» оказывает заказчикам консультационную и техническую поддержку при выборе фасовочного/упаковочного оборудования и в будущем, после ввода оборудования в эксплуатацию, — помощь по его настройке и наладке. А если необходимо — то и по обучению персонала. Специалисты сервисного центра помогают заказчикам доработать



Обучение работе на фальцовочной машине GUK

конструкцию упаковки с учетом размера, объема и веса содержимого пачки. Более того, есть понимание того, какие зазоры должны быть в разных местах картонной упаковки, какими должны быть форма и размер клапана, чтобы исключить замятие пачки при фасовке на больших скоростях. При этом «Промис» гарантирует полную конструкционную и размерную идентичность всех упаковок в рамках одной партии, что снижает риск остановки оборудования.

Важнейшим фактором производительности фасовочной линии служит качество исходных материалов — картона (из которого изготовлена упаковка), бумаги (на которой отпечатана инструкция по медицинскому применению лекарственного препарата), а также пленки ПВХ и алюминиевой фольги. Все они должны быть проаудированы и подобраны исходя из их технических характеристик, конструкции упаковки, расчетной скорости работы фасовочной линии и, наконец, цены.

Кстати, немногие знают, что узким местом, в наибольшей степени сдерживающим повышение производительности фасовочной линии, является бумажная инструкция. Хотя ее цена по сравнению с ценой картонной пачки и блистера на порядок меньше. Чтобы правильно сложить ее до размеров лекарственной коробочки, используется специальное фальцовочное оборудование, производительность которого зависит от качества настройки и обслуживания фальцовочного модуля GUK. Настройка фальцовочного модуля достаточно сложна, и выполнить ее может только хорошо обученный специалист. И, как показывает практика, многие фармкомпании не уделяют достаточного времени обслуживанию оборудования и обучению персонала. Поэтому в ряде случаев фальцовочное оборудование работает

лишь наполовину своих возможностей, причем с высоким процентом брака.

Эта проблема решается двумя способами. Фармкомпания может или заказать фальцовку полиграфическому предприятию, или договориться с ним о предоставлении сервисных услуг по настройке и техническому обслуживанию.

## ОДОБРЕННЫЙ ПОСТАВЩИК

Постоянными заказчиками АО «Промис» являются 114 фармацевтических и косметических предприятий, для которых «Промис» является одобренным поставщиком. Это свидетельствует, с одной стороны, о полном соответствии объектов и процессов АО «Промис» требованиям заказчика, а с другой — о приоритетном положении компании на рынке фармацевтической упаковки. На сегодня уже 16 предприятий-заказчиков работают с нами по сервисной модели, поскольку работать по такой модели экономически выгодно, в первую очередь нашим партнерам.

Давайте посчитаем. Допустим, некоторой компании требуется получить на выходе 500 тыс. расфасованных изделий. Принимая решение о закупке картонной упаковки, некоторые фармацевтические предприятия закладывают плановую величину технических отходов в размере 5—8%. Это означает, что в тендере должен быть заявлен объем уже не 500 тыс., а 525—540 тыс. упаковок. Однако «Промис», как уже говорилось, гарантирует уровень отходов не выше 2%, т. е. заказчику реально нужно закупить всего 510 тыс. упаковок. Несложно увидеть, что экономия при этом составит 5—6%. Если же речь идет о большой партии, скажем 1 млн упаковок, то объем технических отходов реально снизить до 0,5%. Ведь при стабильной работе поточной линии, которую обеспечивает «Промис», они в основном возникают не в процессе фасовки, а на стадии приладки оборудования. Вот это наш подход, который, несмотря на то что мы предлагаем продукцию по более высокой цене, чем у конкурентов, как ни странно, позволяет снижать себестоимость упаковочного процесса заказчика.

При этом сервисная модель обеспечивает экономический эффект и на других этапах работы с заказчиком. Например, с постоянными заказчиками у «Промиса» действует соглашение об исключении операции входного контроля качества поставленной заказчику продукции. Это значит, что заказчик не выполняет работу по отбору проб из всей поставляемой партии упаковок и далее проверке соответствия отобранных изделий, а выполняет только проверку соответствия отобранных



Процесс коммуникации на интернет-портале ORIGINAL-MAKET.PRO



Возможности системы ORIGINAL-MAKET.PRO

изделий, сформированных в АО «Промис» и поставленных в отдельном гофрокоробе. За счет этого затраты времени на осуществление контроля сокращаются в несколько раз.

Поэтому когда «Промис» настаивает на использовании чистоцеллюлозного картона, который примерно на 15—20% дороже макулатурного, то многие крупные фармацевтические и косметические компании сознательно идут на это удорожание, понимая те преимущества, которые они получают в итоге.

По тому же принципу «Промис» работает и с собственными поставщиками. Правильнее сказать, что мы приобретаем не оборудование и материалы, а комплексные решения задач в области производства полиграфической продукции. И статус одобренного поставщика АО «Промис» получают только те фирмы, которые удовлетворяют требованиям по совокупности ключевых параметров, включая качество, цену продукции, условия, сроки поставок и оплаты, а также наличие внедренной и сертифицированной СМК.

Получается, сервисная модель позволяет интегрировать отдельные бизнес-процессы компании таким образом, что дает возможность существенно повысить эффективность каждого из них и всей производственно-технологической цепочки в целом.

Но важно понимать и то, что сервисная модель может достичь максимальной эффективности только на основе новейших информационно-коммуникационных технологий. Какие решения «Промис» предлагает в данной сфере?

## ТЕХНОЛОГИИ КОММУНИКАЦИЙ

Интеграция бизнес-процессов, их «состыковка» — это всегда процесс согласования, коммуникации. Возьмем, например, оригинал-макет картонной упаковки или бумажной инструкции. Он должен быть согласован между поставщиком

и заказчиком по ряду позиций — содержанию текста, дизайну, технологии изготовления.

Еще несколько лет назад согласование осуществлялось с использованием традиционных средств коммуникации — электронной почты и файлообменника. Это был сложный многоступенчатый процесс встречной переписки между дизайнерами, корректорами, технологами, менеджерами отдела продаж поставщика и сотрудниками отдела закупок, технологами и специалистами отдела контроля качества заказчика. Этот процесс занимал, как правило, от 7 до 14 дней.

Для повышения результативности процесса согласования оригинал-макетов АО «Промис» три года назад разработало и внедрило интернет-портал ORIGINAL-MAKET.PRO.

Во-первых, он дает возможность прямого взаимодействия сотрудников поставщика и заказчика, занятых разработкой и корректировкой оригинал-макетов, а также позволяет фиксировать и контролировать весь ход работ по предпечатной подготовке. В результате время на согласование резко сокращается и занимает сегодня не более двух дней.

Во-вторых, он делает проверку рабочего оригинал-макета на наличие ошибок более технологичной. Для этого «Промис» использует специальную программную технологию Pixel Proof. Визуальный контроль здесь полностью отсутствует. Проверка осуществляется путем электронного сличения файла (либо скана) с эталонным образцом, находящимся в базе. В результате за все время работы в данной программе не было зафиксировано ни одной невыявленной ошибки!

В-третьих, он обеспечивает полную идентичность цветовой палитры у дизайнеров и технологов. И, в частности, полностью исключает такой распространенный дефект, как разнооттеночность упаковок как в одной, так и в разных партиях.

В-четвертых, он позволяет формировать базы как актуальных, так и архивных версий оригинал-макетов, а также хранить их в течение неограниченного времени. К этой базе данных бесплатный доступ получают все зарегистрированные пользователи.

Таким образом, ORIGINAL-MAKET.PRO является современным инструментом коммуникации, способствующим расширению круга участников сервисной бизнес-модели, предлагаемой АО «Промис». Как показала практика, данный портал оказался настолько удобным, что уже в течение первого года после его запуска к нему подключились более 60 компаний! Такую возможность имеют не только заказчики, но и наши коллеги по полиграфической отрасли.





Обучение (консалтинг) персонала заказчика на фасовочной/упаковочной линии

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Современное производство — это не только технологии, оборудование, материалы и производственная система организации, это еще и персонал, без которого не может быть реализована никакая, даже самая передовая бизнес-модель. Сегодня на нашем предприятии трудится 250 человек, и именно они представляют собой наиболее ценный актив компании, ее человеческий капитал.

Один из классиков менеджмента — Питер Друкер выразился так: «Показатель качества управления — обычные люди, делающие необычные вещи». Действительно, этот актив нуждается в особых управленческих подходах, которые обеспечивают его непрерывное развитие. Речь не только о схемах стимулирования и мотивации, к которым относятся достойная оплата и комфортные условия труда, социальных благах и компенсациях, корпоративной культуре и совместных сплочивающих мероприятиях. Все это для успешных компаний уже давно стало традиционным.

Предметом особой гордости АО «Промис» является система управления персоналом, основанная не просто на взаимном согласовании, а на интеграции бизнес-стратегии и бизнес-планов компании с личными стратегиями и планами ее сотрудников. Такая модель в полной мере соответствует лучшим мировым практикам HR-менеджмента.

Одним из инструментов ее реализации служит разработанная в АО «Промис» индивидуальная рабочая тетрадь, которая каждый год выдается всем сотрудникам. Это наше собственное ноу-хау, родившееся в процессе внедрения инструментов бережливого производства.

С одной стороны, в рабочей тетради фиксируется информация о стратегии, планах и процессах компании. Мы исходим из того, что сотрудники должны не просто знать о них, но и в какой-то степени жить ими. С другой стороны, каждый сотрудник записывает в рабочую тетрадь личные цели и планы. В соответствии с моделью «колесо жизни» они условно поделены на следующие группы: 1) имущественные цели; 2) цели профессионального и личностного роста; 3) цели развития семьи; 4) цели по поддержанию здоровья и занятию спортом; 5) цели по развитию хобби.

Далее с учетом этого разрабатываются индивидуальные планы развития и система мотивации для каждого сотрудника. Если человек ставит конкретные личные цели и имеет реальные жизненные планы, он будет лучше понимать, как именно обеспечивать реализацию целей и планов компании.

Рабочая тетрадь многое дала как предприятию (в части совершенствования HR-менеджмента и повышения производительности), так и сотрудникам (в части их личностного становления и профессионального развития). Думается, опыт использования данного инструмента был бы полезен предприятиям вне зависимости от их отраслевой принадлежности.

## РЕЗЮМЕ

Рассмотренная в статье сервисная модель организации и управления бизнесом в значительной степени универсальна для всего сегмента B2B. Она основана на постоянном совершенствовании технологий, высоких стандартах качества продукции и услуг для повышения эффективности работы, в первую очередь заказчиков, а также предусматривает новые интегрированные формы взаимодействия компании-поставщика со своими клиентами. Такая модель не только позволяет перейти на принципиально иной тип организации и управления производством, но и формирует целостную клиентоориентированную систему бизнеса, задавая новые ориентиры развития сервиса и коммуникаций.



**!**  
**ВНИМАНИЕ,  
НОВИНКА!**

# РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ СОТРУДНИКА «ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА. ЛУЧШЕ — БЫСТРЕЕ — ДЕШЕВЛЕ»

Как построить  
**ЭФФЕКТИВНУЮ**  
производственную  
систему?

Как **ДЕЛАТЬ** свое дело  
**ЛУЧШЕ — БЫСТРЕЕ — ДЕШЕВЛЕ?**

Что такое успешная  
**РЕАЛИЗАЦИЯ**  
выбранной  
стратегии?

Чтобы **ВОПЛОТИТЬ**  
задуманное,  
нужна **ПОДДЕРЖКА**  
всего коллектива

Коллективу, в свою очередь, **НЕОБХОДИМЫ**  
простая и понятная система **ЦЕЛЕЙ**  
и четкий алгоритм **ДЕЙСТВИЙ**

Примеры того,  
как мотивировать  
персонал  
на достижение  
делового совершенства,  
вы найдете  
в этой тетради.

Чтобы способствовать достижению целей компании, каждый сотрудник должен знать и разделять ее миссию и ценности, понимать свои роль и место, чувствовать заботу и поддержку руководства.

Именно поэтому на страницах рабочей тетради наряду с основными документами компании, такими как политики в области качества, безопасности труда и охраны здоровья, вы найдете образцы индивидуальных планов по личному развитию и достижению личных целей, а также большое количество различных инструментов планирования.

## Стоимость на предварительном этапе продаж:

Печатная версия\* — ~~20 000 р.~~ **15 000 р.**

Дополнительные печатные экземпляры — ~~6 000 р.~~ **4 500 р.** за шт.

(При заказе от 10 экз. — ~~4 000 р.~~ **3 000 р.** за шт.)

Электронная версия — ~~26 000 р.~~ **19 500 р.**

*\*В стоимость включена доставка Почтой России*



Заявки принимаются по e-mail: [podpiska@mirq.ru](mailto:podpiska@mirq.ru) или по тел.: (495) 771 6652 (доб. 142, 143).