

Привыкаем к новшествам, внедряем **систему Toyota**

Кризис обострил проблемы, годами копившиеся на отечественном рынке. Он жестко, если не сказать жестоко, проверил на прочность всех, в том числе и полиграфистов. Тем отраднее наблюдать, что отраслевые предприятия заняты не только выживанием любой ценой, но и развитием. Благодаря грамотной корпоративной политике и эффективному планированию типографиям удастся сократить издержки производства и снизить себестоимость продукции. О практике управления и стратегии развития одного из таких успешных предприятий — ОАО «Промис» (Нижний Новгород), мы беседуем с начальником типографии Алексеем Дубровским и директором по качеству Валентиной Слепневой.



Представьте, пожалуйста, вашу типографию — как давно вы работаете на рынке, какую продукцию выпускаете. Расскажите и об оснащении вашего полиграфического производства.

Открытое акционерное общество «Промис» отметило в 2009 г. свое 15-летие. Последние 12 лет мы специализируемся на выпуске картонной упаковки. Основной объем производства типографии, примерно 85 — 90 %, это упаковка для фармацевтической отрасли. Компания также изготавливает упаковку для парфюмерно-косметической промышленности и совсем немного — для пищевой индустрии.

Численность сотрудников около 230 человек. Из них ИТР и служащие составляют 35 %, остальные — производственный персонал. Мы оказываем услуги не только по изготовлению упаковки, производим и сопроводи-

тельную продукцию. Для фармацевтических компаний очень важно, что типография обеспечивает полный цикл необходимых работ — это и упаковка, и печать различных инструкций, вкладышей, листовок.

«Промис» оснащен современным оборудованием. На допечатных процессах у нас используется CtP Heidelberg. Печатный парк — это четыре машины Rapida, все второго формата. В типографии организовано регулярное обслуживание техники, которое проводится как собственными силами, так и с привлечением представителей КВА, а также специалистов ООО «Принт-Эксперт».

Широкий спектр оборудования осуществляет послепечатную обработку продукции. Работают высекальные прессы первого формата. Один пресс выполняет также операции тиснения фольгой и тиснения голограмм. Это одна из очень востребованных фармацевтами технологий, обеспечивающая высокую степень защищенности

продукции. Другие типографии чаще применяют менее эффективный с точки зрения борьбы с контрафактом способ — аппликацию.

Фальцевально-склеивающее оборудование представлено двумя машинами. Одна производства Duran Machinery (Турция), другая — швейцарской компании Bobst Group. Кроме этого, у нас имеется оборудование для выпуска новой для российского рынка картонной упаковки для дисков — современной экологически чистой продукции, которая в полной мере может заменить типовой пластиковый бокс. При этом получаемые изделия имеют формат компакт-диска, а упаковывать в них можно и компакт-диски, и DVD. Используется эта продукция и операторами мобильной сотовой связи.

Нам известно, что ваша компания освоила работу с системой радиочастотной идентификации. Насколько это востребовано?

Такую систему защиты мы освоили, но применяется она у нас в стране пока еще редко. Это не дешево, и, как правило, к данной технологии обращаются крупные западные производители лекарств и сетевые фармацевтические компании-поставщики, использующие ее в работе огромных складских комплексов. Более перспективным мы считаем новое для нас направление — обеспечение защиты от подделок на основе RFID-технологии — на упаковке ставится специальная метка, которая читается только с помощью специального приспособления. Развитие защитных технологий в области фармацевтики очень актуальная проблема, но она требует значительных инвестиций. Надеемся, что выпуск лекарственных препаратов в России будет активно развиваться и обеспечению безопасности продукции будет уделяться все больше внимания. Мы к этому уже готовы.

Представляя нашу типографию, нельзя не упомянуть о транспортной логистике. Доставка продукции осуществляется по всей России, для чего у компании имеется собственный большой автопарк.

«Промис» динамичная компания, мы активно развиваемся.

Кто является вашими заказчиками?

Мы сотрудничаем с рядом транснациональных компаний — Procter & Gamble, производителями красок для волос (Londa, Wella Safira и др.), Группой компаний Stada («Нижфарм», «Хеммофарм», «Скопинфарм», «Макизфарма»), компаниями «Валента Фарм», «Фармстандарт-УфаВИТА»; «Гедеон Рихтер-РУС», КРКА, «Акрихин», и другими. Все крупные компании устанавливают высокие стандарты качества упаковки, и эти требования постоянно ужесточаются.

Производство в типографии организовано таким образом, что контролировать заказ можно на любом этапе его прохождения. Критерии и методы оценки качества определены для всех технологических процессов.

Таким образом, технологические процессы у вас стандартизированы. Типография прошла соответствующую сертификацию?

Да, «Промис» сертифицирован по ISO. Это единственный стандарт, который дает обобщенную оценку офсетного производства и признан на международном рынке. Практически все крупные компании его используют,

а наша типография одна из первых в России решилась на этот шаг и успешно подтвердила соответствие международным нормам качества.

Изготовление упаковки, тем более для фармацевтической продукции, требует отлаженного механизма организации производства. Поступательное развитие вашего предприятия говорит о том, что такой эффективный метод был вами найден. В чем секрет успеха?

Мы прекрасно понимали — для снижения себестоимости продукции необходимо загрузить производство настолько, чтобы у нас не было простоев оборудования. Кроме того, когда рабочий поток идет в определенном ритме, всегда меньше технических отходов. Большой объем заказов позволяет выстроить цепочку более логично, т. е. с меньшим числом переналадок, смывок. Это экономия и времени, и ресурсов.

Построить эффективную систему организации производства нам позволило внедрение системы Toyota, в частности одного из ее направлений — так называемого Бережливого производства.

Название наводит на мысль, что вас подтолкнул к этой системе кризис. Так ли это?

Нет, внедрять систему Бережливого производства мы начали еще до того, как стали проявляться признаки неблагоприятной экономической ситуации. Хотя сама система связана с фактором кризиса исторически, так как родилась в Японии в тяжелый период. Лишившись территорий, не обладая богатыми природными ресурсами, она тем не менее вышла на лидирующие позиции в мировой экономике. И именно философия Бережливого производства позволила Японии добиться успехов в экономическом развитии.

В чем суть этой системы?

Любой процесс представляет собой поток действий, которые добавляют или не добавляют ценность продукту. Задача системы — оптимизировать производство и максимально сократить время, которое уходит на производительные расходы. И если раньше срок выполнения заказа занимал около 15 дней, то после внедрения системы Бережливого производства удалось сократить цикл вдвое. Процесс производства стал выталкивающим. То есть продукция находится в движении, в потоке, и выталкивается с одного уровня на следующий. С внедрением новой организации производства все стало более отлажено, более контролируемо. У нас в полной мере заработала система планирования, реализованная на базе автоматической системы управления производственным предприятием. На это ушло очень много сил, но теперь в типографии четко выстроена последовательность прохождения заказа.

Оптимизация производства дала существенный рост суточной и сменной производительности. Если раньше было так, что 30 % времени машина печатает, а 70 % его уходит на наладку, то сейчас соотношение изменилось и стало 50 на 50. В результате, несмотря на кризис, объем производства в прошлом году увеличился на 25 %. Некоторый спад наблюдался, но незначительный и всего в течение месяца или двух.



Увеличение объемов — это замечательно, но, значит, возросла не только загруженность техники, но и интенсивность труда персонала типографии. Поделитесь, пожалуйста, как вы добились такой отдачи от коллектива.

Вся система строится на проявлении инициативы, нахождении и закреплении лучшей практики. Приходилось работать с секундомером, экономили сначала минуты, затем секунды. И если бы люди не были вовлечены в этот процесс и не понимали, зачем это нужно, результат был бы нулевой. Нельзя за день научить людей работать, руководствуясь новыми принципами. Мы полгода потратили на то, чтобы доказать сотрудникам, что эти методы для них же лучше, эффективней и проще.

Добиться поставленной цели и повысить эффективность производства стало возможным благодаря масштабному корпоративному обучению. Оно проходило каскадным методом, сначала обучались руководители, а затем остальной персонал.

За последнее время в типографии произошли большие изменения. У нас люди привыкли к новшествам: если заканчивается один проект, сразу начинается новый. Работать интересно, и это увлекает.

Система Бережливого производства внедрена на предприятии в мае 2009 г. За прошедший период было подано 44 рационализаторских предложения, среди них много действительно стоящих. Мы не задавались такой целью, чтобы каждое предложение сэкономило миллионы. Приветствуются, учитываются и реализуются любые полезные предложения. Например, об изменении организации рабочих мест: если работнику так удобнее, он будет меньше отвлекаться и уставать, а значит — лучше выполнять свою работу.

Система Toyota, на которой базируется Бережливое производство, вобрала в себя все лучшее из различных систем организации производства. Японские эксперты не обошли вниманием и практику нашей отечественной экономики советской эпохи: наставничество, конкурсы

профессионального мастерства. Подобные методы обучения персонала и повышения уровня профессионального мастерства активно используются в нашей типографии и приносят свои плоды.

Хочется узнать ваше мнение, подходит ли данная система организации производства для небольших типографий, испытывающих в связи с кризисом трудности с обеспечением загрузки предприятия заказами?

Как нам кажется, система эффективна для многих предприятий, и особенно в нынешнее непростое время. Все компании трудятся, чтобы заработать, а это возможно лишь обеспечив конкурентоспособность продукции. Те полиграфические предприятия, которые сейчас существуют, пришли на рынок не вчера, занимают свои ниши и в основном уже достигли достаточно высокого уровня качества своей продукции. Для заказчиков определяющим фактором в выборе той или иной типографии в большинстве случаев является предлагаемая цена. Можно печатать и себе в убыток, лишь бы привлечь заказчика, но жизнь уже доказала несостоятельность такой политики. Значит, придется заниматься снижением себестоимости продукции, искать внутренние резервы. Мы убедились, что благодаря грамотной организации рабочего процесса система Бережливого производства позволяет максимально эффективно использовать все ресурсы предприятия. Она не требует привлечения крупных инвестиций, ее принципы актуальны для всех. Не надо бояться перемен, и успех придет.

Спасибо за содержательный разговор. Будем надеяться, что для полиграфии кризис станет временем, когда будут активно внедряться современные методы организации и управления производством.

Материал подготовила Е. Коробова