

АДЕФкватное поведение

ADEF Ukraine print-shop
moved out of town

Типография компании «АДЕФ-Украина» (г. Киев) переехала за город

Побывав на новой производственной площадке «АДЕФ-Украина» в г. Буча (Киевская обл.), невольно задаешься вопросом: во сколько же вылилось возведение этого спроектированного в лучших традициях полиграфической отрасли цеха?

Игорь Владимирович Шпак (58), директор компании «АДЕФ-Украина», в ответ восклицает: «Дорого! Но мы уверены в том, что все затраты на строительство себя оправдают».

Видимо, придется цены повышать?..

Нет. Во-первых, наши цены всегда коррелируют со средневзвешенными рыночными: не превышают верхней планки, но и не «падают» до минимума. А с появлением новой техники себестоимость работ как раз понизилась: при тиражах от 5 тыс. экз. и выше новая **Heidelberg Speedmaster CD 74-5+L-F** оказалась рентабельней имевшейся **Speedmaster SM 52-4 H**. Не в последнюю очередь благодаря своему нестандартному формату — 600x740 мм. К примеру, теперь на листе выкладывается 16 страниц продукции формата А5, тогда как

на стандартном листе формата В2 — только 8 страниц. Соответственно, производственные расходы сокращаются практически вдвое. Естественно, затраты на строительство и покупку нового оборудования в стоимости заказов учитываются, но центр тяжести нашего бизнес-проекта — это увеличение объемов производства и, как следствие, финансовых потоков.

Вся техника приобреталась под определенную группу заказов, а здание строилось под конкретные машины. Наша цель — обеспечить изготовление 10-тысячного полноцветного 120-страничного журнала за трое суток и 1 тысячу

книг в твердом переплете в сутки. Сегодня в Киеве такой заказ традиционно выполняется от пяти до семи дней, мы же хотим этот временной промежуток сократить и, что очень важно, стабильно выдерживать его.

А много ли таких журналов?

Они есть, но их не очень много. Нам нужно больше. Понятно, что никто из конкурентов так просто нам эти заказы не отдаст, но в борьбе за клиента выиграть можно по-разному. Первый способ — снизить цену, но опускать ее бесконечно — это полное безумие со стороны типографии. Вто-

рой вариант — выполнить заказ быстрее. Это выгодно и клиенту, потому что он скорее получит готовую продукцию, и исполнителю — у него появится возможность обрабатывать за единицу времени больше заказов. Т. е. увеличить товарные потоки. А это неразрывно связано с менеджментом. Поэтому-то я и покинул свой любимый кабинет — освободил его менеджерам: мы увеличиваем численность отдела продаж и расширяем перечень услуг типографии, потому что на этом рынке выход у нас остался один — разрабатывать собственные ниши.

По-прежнему в форматах В2/В3?

Да, развиваться в ближайшее время будем только в этом сегменте и, думаю, преуспеем в конкурентной борьбе именно благодаря такой специализации. Мы не собираемся никого из рынка «вытаскивать» — будем продолжать печатать акцидентную и периодическую продукцию, параллельно развивая новые для нас на-

правления. Какие, пока уточнять не буду — узнаете, когда мы их освоим. Скажу лишь, что мы видим себя в двух совершенно новых нишах, которые до последнего времени не осваивали в силу отсутствия требуемых производственных мощностей.

Т. е. на украинском рынке полиграфических услуг существуют до сих пор неосвоенные сегменты?

Нет. В Украине практически все сегменты освоены. Просто некоторые из них развиты не в достаточной степени, соответственно, предприятия загружены гораздо меньше своих потенциальных возможностей. За примером далеко ходить не надо: где печатаются и переплетаются книги «Абабагаламага»? В Словении, за пределами Родины. Значит, есть, над чем работать и что осваивать...

Двухкрасочная Heidelberg Printmaster PM 74-2P с переворотом предназначена, прежде всего, для печати ч/б книг — все-таки одна из наших

специализаций связана с выпуском книжной продукции. Зато Speedmaster CD 74-5+L-F — это универсальная печатная машина: запечатывает и этикеточную бумагу, и картон. В ближайших планах — приобретение УФ-лакировальной линии, припрессовки, еще одной фальцевальной машины и ниткошвейного автомата. Мы наращиваем мощности с тем, чтобы иметь возможность сократить время выполнения заказа — рассчитываем на значительное увеличение выпускаемой продукции, в том числе и на заказы из-за рубежа.

То есть ставка на Запад все-таки делается?

И не только на Запад, но и на Восток. Однако ни восточные, ни западные соседи нас не ждут. Цивилизованно выйти на эти рынки нелегко... Но, что очень важно, — можно. Уже есть некоторый опыт. Все дальнейшее будет зависеть только от нас.

Что же привлекает западноевропейских клиентов в



По соседству с GTO-52-2 ZP-S достойное место заняла Printmaster PM 74-2P



Heidelberg Speedmaster CD 74-5+L-F рентабельна при тиражах от 5 тыс. экз.

восточноевропейских типографиях?

Думаю, во-первых, цена. Затем качество, технологические возможности и профессионализм, в которых мы сегодня уже не уступаем западным коллегам. В то же время, по большинству экономических показателей мы с ними, к сожалению, уже на равных, т. е. у нас отсутствуют какие-либо существенные преимущества. Это продемонстрировали результаты сравнительного анализа нашей работы и работы похожей по оснащению польской типографии, расположенной под Варшавой. Тем не менее, мы просто очень стремимся попасть на западный рынок. Часто даже несмотря на минимальную прибыль. Для нас это и престиж, и попытка прозондировать дополнительные направления сбыта нашей услуги.

Вы учитываете возможность вступления Украины в тот же ЕС?

В отличие от вас, я, скорее всего, уже не буду работать, когда это произойдет (*смеется*). Давайте трезво оценивать ситуацию: такое событие не может случиться «вдруг», да и нам пока не до этого. Куда ни глянь — везде коррупционные скандалы, и полиграфия — не исключение: откаты заполонили отрасль, очень многие игроки на рынке ведут себя, с точки зрения общепринятых человеческих норм, абсурдно. Складывается впечатление, что кто-то упорно пытается провести эксперимент по внедрению у нас режима жесточайшей, точнее, дикой конкуренции. Кому мы такие нужны?

Все наши попытки вступить в международные союзы будут успешными только если мы начнем работать в рамках правил и систем, принятых в этих союзах. И заодно изменимся сами и изменим взаимоотношения друг с другом. Сегодня на рынке полиграфических услуг работы хватит всем, особенно, если мы перестанем перебегать друг другу дорогу.

Ну, а с кем вы сейчас конкурируете?

В киевском регионе «АДФ-Украина» вышла на один уровень с типографиями «Вольф», «Аванпост и партнеры», «Триада». И, пожалуй, все...

А в Украине?

С региональными типографиями мы практически никогда не пересекаемся. Более того, регионального клиента мы с удовольствием направляем в местную типографию. Зачем влезать в чужой рынок и ломать ценовую политику? Ни к чему, кроме как к хаосу и, в итоге, всеобщему проигрышу, это не приведет.

Кроме того, в каждом регионе Украины уже сформировалась или формируется своя «полиграфическая элита». Там, правда, конкуренция, по сравнению со столицей, еще не столь сильна, но возможность децентрализации полиграфических услуг в своих планах тоже следует учитывать. Поэтому нам чаще всего достаются либо те региональные заказчики, которые, бегая из одной типографии в другую, ищут, «сталкивая нас лбами», фантастических дисконтов,

либо их заказы все еще не могут быть выполнены локальными типографиями.

Мне кажется, Киев нуждается в определении если не однозначных цен на тот или иной вид продукции, то хотя бы границ, в которых цены могут колебаться. Реально это 10-15% — большие отклонения невозможны из-за специфики технологии. На практике же разница в цене на услугу может достигать около 50%! Подобному явлению каких-либо вразумительных оправданий я не нахожу... В Германии, к примеру, конкуренцию можно спрогнозировать — появление новых типографий или изменение цен на тамошнем рынке заранее предопределено. У нас же — беспредел. Я не понимаю, чем руководствуются полиграфисты, совершая подобные шаги. Это даже не конкуренция, а сплошной экстрим. Эти типографии — камикадзе, потому что они рубят сук, на котором сами же и сидят. Плохо то, что на этом суку сидим и мы с вами.

Раз большинство демпингует, вам тоже, наверное, приходится играть по общим правилам...

Нет. Стоимость заказа у нас просчитывается средствами «1С: Бухгалтерия», а сейчас мы готовимся к калькуляции, в которой отдельным пунктом будет проходить индекс ROI (*от англ. Return on Investment — доходность инвестированного капитала — прим. ред.*): в нем учтены и производственные затраты, и норма прибыли и пр. Существует и дисконтная политика предприятия. Мы знаем, что цены наших основных

конкурентов при прочих равных условиях не очень отличаются от наших. Но свою конкурентную политику мы строим на очень простых принципах: развивать новые технологии, завозить новую технику, соревноваться до тех пор, пока правила игры не будут выходить за принятые нами рамки. Иначе лучше от заказа отказаться.

Но если обстоятельства складываются так, что клиенты предпочитают именно меньшую стоимость?

Тогда необходимо предлагать заказчикам дополнительные выгоды. Наш принцип трех К — «Компетентность. Качество. Комфорт» — это тоже своеобразный бонус для клиентов. И те, кто с нами работают годами, понимают: комфорт тоже стоит денег. Мы не можем бороться с тем, что нам не нравится. Но если работать цивилизовано, наша типография конкурентоспособна, и заказчиков у нас, поверьте, немало. Мы купили новые машины, определили сегменты рынка, которые мы намерены осваивать, и на этом остановились. В отличие от коллег, мы не загадываем сейчас, какая техника появится в цехе через пару лет — это смешно. Все, кто эксплуатирует новую технику, прекрасно понимает, что для «раскрутки» даже самой востребованной машины, необходим, как минимум, год. А то и вовсе — два. Свои желания необходимо просчитывать — слову «хочется» в бизнесе нет места. Наше производство создавалось с перспективой на еще одну полуформатную пе-

«ВСЕ РАСЧЕТЫ С ТОЧНОСТЬЮ ДО МИЛЛИМЕТРА, ДО КИЛОВАТТА ДЕЛАЛИСЬ ПОД ОПРЕДЕЛЕННУЮ ТЕХНИКУ, А ЗА ОСНОВУ БРАЛИ ДАННЫЕ ИЗ ТЕХНИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ»



СiP-система Heidelberg Supersetter H74 установлена на независимом фундаменте



Специальные огнеустойчивые двери изолируют цеха в случае возникновения пожара

чатную машину, но что это будет за техника — оснащенная по последнему слову или наоборот попроще, подскажет рынок и реальная рентабельность новой CD 74.

Судя по всему, на новое производство денег вы не пожалели! Откуда финансирование?

Кредитная линия «Гермес» на пять лет. Наше преимущество перед многими типографиями в том, что мы знаем, что это такое — кредит. Многие даже не подозревают, что их ожидает на пути возврата кредитных денег. Потому что, когда берешь — берешь чужие, а отдаешь-то свои... Эта истина вроде бы известна всем, но как только дело доходит до реализации, мало кто готов ее принять. Мы этот этап уже прошли — десять лет развиваемся на заемных средствах — и готовы к достаточно серьезным испытаниям.

Но вашей типографии как СП удастся получить, в том числе, и зарубежное финансирование, причем на более выгодных условиях...

Кредиты выдаются не под СП, а под залоговые обязательства и бизнес-проект. Причем последний — не формальный документ. Ну и, безусловно, играет роль кредитная



В цехе послепечатной обработки пополнение — Theisen&Bonitz sprint B316 VP

история — длинная и внушающая доверие.

За черту города мы вынесли только производство — офис по-прежнему остается в центре. Цех построен в соответствии со всеми действующими ГОСТами. Технологическую часть проекта создавала **Ольга Владимировна Кругликова** — грамотнейший специалист из «Оргбумпроект». Именно благодаря ей удалось реализовать очень многие наши планы.

Почему в качестве проектантов выбрали «Оргбумпроект»?

Во-первых, альтернативы среди украинских компаний

на тот момент не было. Вторых, мы выбирали подрядчиков, исходя из своих финансовых возможностей. Что касается иностранных специалистов, они вряд ли осведомлены обо всех нюансах и специфике проектирования полиграфических предприятий в Украине. Очень сильно разнятся стандарты, требования. Например, в Германии деревянные полы в производственных помещениях — норма. Выглядит потрясающе, стоит копейки. А у нас высланный деревом пол в цехе пожарная служба тут же забракует. Поэтому привлекать иностранных специалистов нет резона. И, как показал опыт, наши соотечественники им по своей квалификации ничуть не уступают.

Вы делали все в соответствии с буквой закона?

Да. Работать в соответствии с буквой закона, как ни парадоксально это звучит, трудно и очень дорого. Но как по-

«ПРИВЛЕКАТЬ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ ИНОСТРАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НЕТ РЕЗОНА: КАК ПОКАЗАЛ ОПЫТ, НАШИ СОТЕЧЕСТВЕННИКИ ИМ ПО СВОЕЙ КВАЛИФИКАЦИИ НИЧУТЬ НЕ УСТУПАЮТ»

О КОМПАНИИ

Издательский Дом «АДЕФ-Украина» (г. Киев)

Дата образования: 12 октября 1995 г.

Производственные мощности:

- **препресс:** СтР-система **Heidelberg Suprasetter H74** (термальная технология), ФНА **Scantex Otello**, копировальная рама **Baier 3081**, проявочный процессор **Interplater 66**;
- **пресс:** **Heidelberg GT0-52-2 ZP-S**, **Heidelberg SM 52-4 H**, **Heidelberg Printmaster PM 74-2P**, **Heidelberg Speedmaster CD 74-5+L-F**;
- **постпресс:** листоподборочные линии **C.P.Bourg Modullen**, **Theisen&Bonitz sprint B316 VP**, ниткошвейная машина **БНШ-6**, машины для бесшвейного клеевого скрепления

Horizon BQ-460, **C. P. Bourg BB 3001**, резальные машины **Polar 78 ED**, **Polar 78 EC** и **Polar 92 XT**, тигельный пресс **ТМΥΚ 720M**, фальцевальная машина **Heidelberg Stahlfolder Ti-52 PoLine**, картонорезательная машина, прессы для обжима корешка блока книги, а также книги в целом отечественного производства, комплекс по изготовлению книг в твердом переплете **Н.-Н. Schmedt K**, машина для упаковки в термоусадочную пленку.

Численность персонала: 104 человека

Общая площадь производственных помещений: 1500 м².

Основные клиенты: информация конфиденциальна.

Основная продукция: книги, журналы, широкий спектр рекламной продукции форматов В3/В2.



ВИЗИТКА

Игорь Шпак (58), директор Издательского Дома "АДЕФ-Украина"

День рождения: 29 марта.

Образование: высшее — окончил радиофизический факультет Киевского государственного университета им. Т.Г.Шевченко.

Карьера: до 1992 г. — старший научный сотрудник радиофизического факультета Киевского университета им. Шевченко; 1992-1995 гг. — директор МП "ИТЭМ"; с 1995 г. — директор ИД "АДЕФ-Украина".

Жизненная философия: "Мы пришли в этот Мир для того, чтобы делать его лучше и добрее".

Увлечения: радиоспорт, музыка, живопись, книги, прогулки с собакой

Семейное положение: женат, взрослая дочь.

«НАШЕ ВИДЕНИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ — ЭТО ЧЕТКОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА, ОБЯЗАННОСТЕЙ, ФУНКЦИЙ, ЗАДАЧ И, СООТВЕТСТВЕННО, ОТВЕТСТВЕННОСТИ»

казывает практика, намного спокойнее. Многие поступают наоборот: сначала запускают производство, а потом пытаются согласовать проектную документацию; строят цех, а потом не знают, как разместить в нем технику. Мы все расчеты с точностью до миллиметра, до киловатта делали под определенную технику, а за основу брали данные из технической документации.

Первоначально мы планировали использовать технологию быстровозводимого трехэтажного бетонного здания, но, в конце концов, от этой идеи отказались: готовые проекты ограничивали нас в высоте потолков и не оставалось места для приточно-вытяжной вентиляции. В результате остановились на сэндвич-панелях, благодаря чему высоту потолков можно варьировать. Наружная обшивка — серебри-

стого цвета: летом это замечательный отражатель солнечного тепла, а зимой — прекрасный изолятор внутреннего тепла, благодаря чему удается экономить на энергозатратах.

Помещение было спроектировано так, чтобы внутрь попадало больше «правильного» дневного света плюс соответствующее калиброванное освещение. Не скупилась и на очистные сооружения: очищаем входящий и отработанный воздух, воду. Подтверждение тому — специальное биоплато, где на очищенной сточной воде можно выращивать камыш или бамбук. Пять вентиляторов **Wesper** с системами кондиционирования обеспечивают автономный микроклимат в каждом отдельном помещении. Полы — наливные, с пропиткой из полиуретана — технология заимствована из автомобильной промышленности.

У нас собственная котельная, построенная с учетом развития предприятия на ближайшие десять лет, полуторакилометровая газовая магистраль, два КТП для электрообеспечения.

Механический цех вынесен в отдельное сооружение: предприятие, расположенное за чертой города, должно иметь собственную ремонтную базу. Планируем также, совместно с нынешними партнерами, наладить поставку бумаги непосредственно к нам на производство: к складу подходит железнодорожная ветка, и в скором будущем бумага будет доставляться от производителя напрямую к нам. В нашем регионе по этому пути первой пошла «Юнивест Принт». Наверное, ей пришлось трудно — нам уже было полегче. Впрочем, у каждого — свои трудности. Очень хочется, чтобы тем, кто будет следовать за нами, было еще легче. Им, в первую очередь, и адресовано это интервью.

Вы намерены заключать контракты непосредственно с бумажными фабриками?

Нет — через трейдеров. Все-таки каждый должен заниматься своим делом. Наше видение развития предприятия — это четкое разделение труда, обязанностей, функций, задач и, соответственно, ответственности.

Может, вы и станцию смешения красок намерены организовать?

Совершенно верно: планируем собственноручно мешать пантоны. Находясь за городом, по ряду позиций риско-

Книга, с которой «АДЕФ-Украина» заняла призовое место на конкурсе в Европе, встречает гостей типографии на входе



ванно зависеть от сторонних организаций. Особенно в таких важных вопросах, как цвет.

Земля тоже вам принадлежит?

Нет, мы заключили 25-летний договор аренды. Как только продажу земли легализуют, мы участок приобретем. Другого выхода нет: из города все равно производственные предприятия будут выпроваживать. Да и эксплуатировать столичные земли, которые только дорожают, становится нерентабельным. Кроме того, я считаю, что экологическое будущее нашей страны — в наших руках.

Может показаться, что этот рассказ, скажем так, не совсем скромнен. Но тот, кто с нами знаком, знает, что это не так. Это просто желание поделиться с коллегами одним из вариантов создания полигра-



фического предприятия в киевском регионе. При этом мы стремились к тому, чтобы создать производство, которое полностью соответствует требованиям стандарта ISO 14000 — стандарта экологического менеджмента, который в ближайшие пару лет мы намерены получить. Разрабатываем систему на соответствие стандарту ISO 18000 — это охрана труда.

Но зачем?! В Украине ведь работа в соответствии со стандартами ISO — скорее правило, чем исключение...

Не думаю, что это так. Все больше и больше украинских предприятий работают с СМК (*система менеджмента качества*), где менеджмент, ориентированный на качество, — это уже норма. Более того, и здесь есть определенные новые разработки, позволяющие существенно совершенствовать организацию производства. Именно в этом нам и видится мощный инструмент для развития даже в условиях жесткой конкуренции. Следуя именно этому направлению развития предприятия (*через оптимизацию его организации*), в прошлом году наша компания получила сертификат признания совершенства в Европе, так называемые четыре звезды. И нам есть куда развиваться: пять звезд в Украине имеют всего лишь несколько предприятий, среди которых заводы «Оболонь» и «Сандора».

Все эти достижения потребовали от нас определенных усилий: подготовительные мероприятия, соответствующие аудиторские проверки, большой поток новой документации и т. д. Нас никто не заставлял это все делать, и это не рекламный трюк: основной нашей целью было определить, насколько СМК нашего предприятия эффективна. Мне было очень приятно, что на момент аудита я был в отпуске, т. е. коллектив предприятия выдержал «экзамен» без директора!

В ваших планах случайно не значитесь объединение с каким-нибудь зарубежным медиа-концерном?

Не исключено, и такую воз-

можность никто из нас не должен отмечать. Впрочем, международные медиа-концерны на сегодняшний день для большинства наших полиграфических предприятий не более, чем фантазии. Хотя... Мы ведь двигаемся по пути, который многие уже прошли до нас. Необходимо просто тщательно его проанализировать и решить, что нам подходит, а что — нет.

Хочу отметить, что наше молодое поколение руководителей типографий, если использовать исторические аналогии, напоминает мне поколение первопроходцев, которые вышли в штормовое и опасное море современной полиграфии, где каждый рассчитывает только на себя. Мне очень нравится общаться с большинством молодых коллег. Их решительность и амбициозность вызывают уважение. Но чего им, на мой взгляд, не всегда хватает, — так это житейской мудрости. Они

вряд ли будут прислушиваться к мнению какого-либо консультанта или советника, и будут «набивать собственные шишки». И союзы не для них. Может быть, это и хорошо...

О вашей компании складывается впечатление, что она развивается по некоему заранее прописанному сценарию. Вас не огорчает, что не всегда планы удается реализовать из-за сюрпризов «нашей» действительности?

Отчаиваться удобно, но это не для нас. Это первое. Во-вторых, одному мне никогда не удалось бы этот путь пройти — должна быть команда, в которой все друг друга поддерживают. Вообще, я считаю, прошли времена, когда успех компании зависел только от качеств ее руководителя. Сейчас двигателем успеха является команда. ■

Записала Марина Федотова, «ДТ»



Игорь Владимирович Шпак (в центре) и его дружная команда