

# 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 перворотом 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 «АДЕФ-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, необходимо, 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 СООТЕЧЕСТВЕННИКИ 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 **ТММК 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 м<sup>2</sup>.

**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.

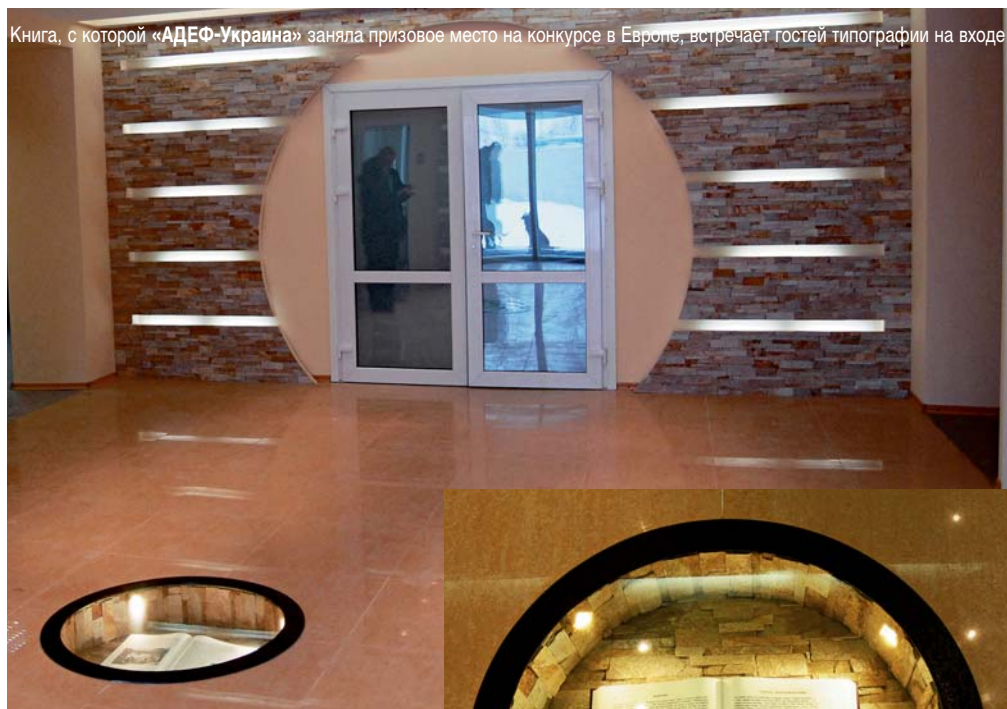
**Вы намерены заключать контракты непосредственно с бумажными фабриками?**

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 значится 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