



Главный секрет фирмы

Было время, когда, желая окунуться в атмосферу производства по западному образцу у нас на «Славиче», нужно было попасть в корпус «Кодака». Сейчас эта возможность расширяется год от года. Развиваясь и продвигаясь вперёд семимильными шагами, к такому уровню производства пришла и «Славника».

Не успели славичане привыкнуть к тому, что некогда заброшенный старый 83-й корпус — засверкал сначала новыми окнами, а потом окрасился в приятный серо-голубой цвет, как к нему уже начали сотворять пристройку для складских помещений и погрузочно-разгрузочных работ. Закончили с этим — у корпуса загудела техника, укладывая новенький асфальт, закружились озеленители. Корпус стал просто картинкой — и снаружи, и изнутри. Только-только славниковцы освоились с этими производственными помещениями — сделали ремонт, расставили машины, — как следующая новость: покупаем новую печатную машину, берём в аренду 55-й корпус и перевозим один комплект кашировальной и резательной машин из 83-го корпуса в новый. Причём всё это — буквально в считанные месяцы: от идеи покупки машины до установки её в 55-й корпус (который на тот момент принадлежал совсем другому хозяину) и печати первого тиража прошло всего пять месяцев. Да простят меня славяковцы, но темпы освоения нового оборудования у них и на «Славнике» имеют настолько ярко выраженную разницу, что на эту тему захотелось поговорить специально — с директором «Славники» СЕРГЕЕМ ВЛАДИМИРОВИЧЕМ ИВАНОВЫМ.

— Сергей Владимирович, как удаётся «Славнике» развиваться такими темпами? В чём секрет вашего успеха?

— Особого секрета здесь нет. Мы всегда, практически с самого начала, делали так: новое оборудование приобретается тогда, когда уже загружено старое. В начале 2001 года мы запустили кашировальную машину — наше приобретение осени 2000 года. Думали передохнуть два-три года, потом — постепенно загружать оборудованием 83 корпус, в который не так давно переехали, и спокойно работать на благо наших партнёров. Но в этом году произошёл резкий взлёт потребности в упаковке, связанный с возросшей популярностью отечественных продуктов (которые, естественно, нуждаются в упаковке). Новые заказы мы не принимаем уже с апреля этого года. Но, тем не менее, рост объёмов заказов продолжался, так как расширяли производство наши старые клиенты, отказать которым мы не можем, дабы не потерять заказчиков. И потому с мая по август мы работали в сверхнапряжённом ритме и графике. Вместо обычных 200 тонн в месяц мы делали по 300 тонн — и всё равно не успевали, задерживали выполнение заказов.

— Работая в столь напряжённом ритме, да ещё планировать покупку новой машины... Это было столь необходимо?

— Покупка новой печатной машины в этом году у нас не планировалась, так как мы имеем ещё достаточно большую задолженность за купленное ранее оборудование. Да и корпус мы ещё не готовили под новую закупку. Но в связи с резким обострением ситуации с выполнением заказов, нам пришлось бы либо отказываться от части заказов вообще, либо покупать новую печатную машину и, соответственно, решать проблему с местом для её установки. Нам повезло — обстоятельства сложились таким образом, что у нашего акционера Миндаряна был уже готов 55 корпус под его новое производство — вспененного полиэтилена. Не знаю, по каким причинам, но он не отказал нам в просьбе и предоставил этот корпус в аренду с последующим правом выкупа. Для нас это не новая форма отношений. 83-й корпус мы также

оформляли в аренду с правом выкупа в течение 10 лет (и, кстати, выкупили его в течение двух лет).

Как только решили вопрос с корпусом, сразу сделали заказ на немецкую фирму «Виндмёллер и Хёльшер», которая уже хорошо известна на «Славиче» как поставщик оборудования. Мы с ними сотрудничаем уже с 1996 года, и это уже четвёртая купленная там машина. Покупаем обычно в рассрочку, под гарантии акционеров. И так, запросив машину, мы не рассчитывали получить её так скоро (обычно срок поставки — 7 месяцев). Опять-таки, получилось стечением обстоятельств: у немцев была машина «Новофлекс», которую не смог оплатить кто-то из клиентов, и она была предложена нам. Таким образом, это существенно сократило срок поставки. С июля этого года, когда было принято первоначальное решение о покупке машины (окончательное — в августе) и до момента её прибытия к нам в октябре прошло совсем немного времени.

В настоящее время на машине заканчивают работу немецкие специалисты-наладчики. Практически всё уже сделано. Подписаны все акты, сданы все допуски по безопасной работе. Во избежание каких-либо непредвиденных ситуаций остаётся работать «по инструкции», хотя для русского человека это «скучно». В первых числах декабря эта машина уже начала печатать первый свой тираж — заказ одного из самых крупных наших заказчиков. С этого тиража мы начинаем кампанию по снижению цен на нашу продукцию, так как производительность труда на этой машине выше, затраты ниже...

— На «Славиче» — проблема с квалифицированными специалистами, прежде всего — с печатниками. Как вы выходите из этой ситуации?

— На самом деле проблемы с кадрами есть и у нас. Просто кто-то об этом говорит, а кто-то — нет. Особенно часто с проблемой нехватки более квалифицированных кадров сталкиваются предприятия, приобретающие новое, более современное оборудование.

— И всё-таки на новой машине, в 55 корпусе, у вас будут работать специалисты «со стороны» или ваши «старожилы»?

— Нет, со стороны мы никого не берём. Нужно сказать, что среди рабочих специальностей самая престижная у нас — печатник. Начинали мы когда-то с двух печатников — это Андрей Поляков и Сергей Шальнов. Они пришли к нам с высокой печати из картонажного цеха в то время, когда было принято решение о продаже машин высокой печати. Фактически, если бы они не пришли к нам, то, скорее всего, их бы просто сократили или перебросили на какие-то другие производства «Славича». Это первые наши печатники, которые учились работать на первой на «Славиче» флексопечатной машине — итальянской «Глории». Нельзя сказать, что они были «зелёными» новичками — они уже были печатниками, знали, что такое культура печати, «чувствовали» её, умели ухаживать за оборудованием. Но, несмотря на это, флексопечати им пришлось обучаться дополнительно. А учиться было не у кого, одна надежда — прежний опыт да собственная голова. Вторые печатники — это Саша Харламов и Игорь Глухих. Харламов сейчас работает у нас мастером смены. Они были вторыми печатниками, сначала вообще ничего не умели, учились у первых, а позднее сами стали обучать следующих и так далее. За обучение мы доплачивали, и пусть это были не такие уж большие деньги, но это выделяло их в разряд «учителей». В принципе, обучением никто особенно заниматься не любит, но когда объёмы возросли настолько, что первые номера перестали справляться, они сами поняли, что пора готовить помощников — тех, кто пойдёт работать в другую смену, сможет подменить в случае чего.

Мы приобрели четыре машины за шесть лет, то есть одна машина за полтора года. У нас было время для того, чтобы заранее подготовить специалистов на новое оборудование. Если смотреть по подготовке кадров и по оплате, то после печатников идут кашировальщики, затем — резчики. Это своеобразная иерархическая рабочая лестница. Если мы набираем новых людей, то берём резчиков, а тех, кто уже прошёл эту стадию, передвигаем на кашировку, а оттуда — на печать. Сейчас восемь человек проходят обучение на новой машине в 55 корпусе, но, тем не менее, основной процесс идёт, всё делается без ущерба для основного производства в 83 корпусе. Чтобы всё это было безболезненно, людей на резку мы принимали два-три месяца назад. Причём решение проблемы с кадрами зависит не только от руководства, но и от самих людей: кто-то хочет работать, кто-то — нет. Работа должна нравиться.

— **С. В., для нас в последнее время самая «крутая» печатная машина — это та, что стоит на новом производстве «Славпака». Что из себя представляет новая машина «Славники»?**

— В принципе, наша машина «Новофлекс» — первая в России такого уровня, хотя в Германии она выпускается уже давно. У нас и раньше была мысль купить именно её. Два года назад мы стояли перед выбором — брать «Солофлекс» или «Новофлекс». Но тогда решили, что «Новофлекс» нам пока не по карману, так как тогда ещё не было такого потенциала, как сейчас. Она схожа с «Солофлексом» в смысле быстрой переналадки, смены цилиндров и так далее, но в два раза более скоростная, нежели «Солофлекс». «Новофлекс» печатает «в два ручья». На этой машине будут выполняться наиболее крупные заказы.

Машина на «Славпаке» во многом схожа с «Новофлекс», но мы уже имели дело с итальянскими машинами и пришли к выводу, что лучше покупать немецкую технику. Наверное, «Славпаку» был смысл покупать машину поменьше, с меньшей производительностью и подешевле. Мы эту школу уже прошли. Первая наша машина тоже большая и тоже итальянская, шестицветная. Но тогда просто не было таких машин с быстрой переналадкой, как «Солофлекс». Когда «Славпак» покупал машину, уже можно было приобрести машину другого уровня — выбор был достаточно широким. Они сразу взяли машину в расчёте на крупные заказы. С точки зрения экономики, расчёт правильный, но с точки зрения вхождения в рынок нового производства — это задача непосильная, особенно в условиях, когда рынок упаковки насыщен продукцией других, уже раскрученных, фирм. Начинаящая же фирма входит в рынок с небольшими объёмами — одна-две тонны, а для этого нужны совсем другие, более простые машины. Мы к такой крупнотоннажной машине пришли почти спустя восемь лет, через два «Солофлекса». Но зато она уже обеспечена заказами, освоенными в течение предыдущих нескольких лет.

— **За восемь лет «Славника» стала вполне состоявшейся фирмой, одной из ведущих на российском рынке упаковки. Каким был её путь?**

— Я не буду говорить, что мы мечтали быть первыми и потому стали таковыми. Это всё лозунги, и к тому же неправда. Когда мы начинали, мыслей о светлом будущем не было. Думали в то время об одном — как выжить, как научиться делать новую для нас продукцию, как делать её качественно, как её реализовать, чтобы она удовлетворяла клиентов, чтобы была какая-то основа для стабильности.

У нас с самого начала сложилась хорошая команда. Во многом это определило благоприятное развитие «Славники» в будущем. А тогда, в начале пути, всё было неоднозначно.

Бизнес-план на покупку первой печатной машины готовил я сам. Но надо было, чтобы в него ещё кто-то поверил. Целую неделю мы с Владимиром Павловичем Жуковым «не вылезали» из Москвы, доказывая необходимость и целесообразность покупки машины. Прошло уже восемь лет, а я до сих пор помню и накал страстей вокруг нашего бизнес-плана, и эту неделю, ставшую судьбоносной для «Славники». И нам поверили. Во многом помогли нам «Славич» и «Гаммахим».

А вообще идеей упаковки начали заниматься, на уровне энтузиазма, в тот момент, когда стало ясно: «Славичу» не вытянуть только на фотобумаге, её эра прошла. Именно тогда четверо энтузиастов — это Михаил Петрович Ярёмченко, Николай Иванович Усков (ныне покойный), Валентин Михайлович Ширяев и я — занялись просчитыванием и разработкой идеи производства упаковки.

На первой стадии это выглядело таким образом. Мы ехали к потребителю упаковки, брали у него конкретные данные на упаковку, которая ему нужна. Состав плёнок мы определяли сами. Разрабатывался дизайн — в этом тоже были свои энтузиасты. Лавсановую плёнку покупали, предположим, во Владимире, на своём транспорте везли её в Дмитров, где на заводе «Дозакл» была машина глубокой печати. Там нам нашу плёнку печатали. Затем покупали полиэтилен, на заводе нам эту плёнку кашировали. Резали её здесь — на «Славиче». Везли готовую продукцию к потребителю, там нам платили деньги, разница от оплаты всех промежуточных операций оставалась на нашем предприятии. Вот таким образом мы изучили процесс производства упаковки. Это было, воистину, время энтузиазма. Только через год-полтора после того, как на «Пуме» появился в качестве директора Ярёмченко, у них пошло дело с производством полиэтиленовых плёнок. После «Пумы» появилась «Славника». То есть эти идеи не просто «свалились сверху», они обрабатывались подетально, трудно, на своём опыте. Зато потом было проще — мы уже знали, что нужно, чтобы запустить производство, всё «прощупали своими пальцами». Хотя, даже имея опыт, первое время приходилось несладко. Первые года два наши

работники спрашивали: «А у нас зарплата или аванс будут вовремя?» И хотя мы всегда — и тогда тоже — зарплату не задерживали, сомнения в первые два года в своевременности выплаты были, так как не было ещё стабильности ни в чём. Спрашивать перестали только через пару лет — на третий...

Сложно в рамках одной газетной публикации передать то впечатление, которое производит «Славника» сейчас. После того, как мы пообщались с Сергеем Владимировичем в его кабинете, он повёл нас по 83-му корпусу. В глаза бросается упорядоченность и в расстановке машин, и в передвижениях рабочих, и в складировании сырья и готовой продукции. Даже использованные печатные формы, которые ещё могут пригодиться для повторных заказов, аккуратно разложены, развешаны в специальном помещении, пронумерованы и зарегистрированы для того, чтобы, в случае необходимости, их можно было быстро найти и установить на машину. Краски здесь разводят не вручную, а с помощью специальной компьютеризированной установки, которая напоминает сороконожку, ноги которой опущены в 200-литровые бочки с исходными красками. Из этих бочек, с помощью дозатора, необходимые краски с точностью до нескольких грамм закачиваются и смешиваются в ёмкости с краской окончательного цвета. Просто фабрика красок!

Обойдя 83-й корпус, поехали в 55-й. Сразу же, с порога, виден европейский стиль. Стены окрашены в светлые тона, а то и просто — в белый цвет. Кругом — продуманные до мелочей помещения для персонала. Посреди огромного зала с высоченными потолками стоит немецкая красавица — новая печатная машина «Новофлекс». Она уже настроена, отлажена — через пару дней предстояла печать первого тиража. Казалось бы — всё готово. Но — нет. Вокруг всё ещё ходят немецкие наладчики. Пользуюсь случаем, чтобы задать несколько вопросов немецким спецам.

— **Ваше впечатление от «Славники»?**

— Фирма очень хорошая. Здесь приветливые люди и благоприятные, хорошо организованные условия для работы. Мне приходилось работать на многих фирмах, и не только в России. Могу сказать, что «Славника» выигрывает по сравнению с очень многими, где мне приходилось бывать.

— **Каково вам в России?**

— Россия развивается прямо на глазах. Нам приходится иногда подолгу работать здесь. Йозеф уже шестнадцатый год занимается монтажом, и многие годы из них он провёл в России. У него даже жена — русская.

— **А у Вас жена откуда?**

— Она — японка.

Честное слово, по-хорошему завидуешь этим людям, воистину — людям мира. Сегодня он в родной Германии, завтра — в Африке, послезавтра — в России или Японии. И везде они ощущают себя нужными. А как иначе — хорошие специалисты нужны везде. Любопытный штрих. Заговорили о сроках отъезда немцев домой. Оказалось, что в их фирме принято, чтобы к 25 декабря — началу рождественских праздников — со всего мира съезжались все сотрудники фирмы на общий сбор, на котором, конечно, будут подводиться итоги года. И маленькой строчкой в них, возможно, прозвучит далёкая российская фирма с названием «Славника». Думается, что в этот момент немцы, работавшие здесь, вспомнят и наш город, и «Славнику», на которой им довелось побывать. А в это время смонтированная и отлаженная их руками машина будет гнать тираж за тиражом, а печатники со «Славники» с благодарностью вспоминать неспешных и очень ответственных за свою работу Йозефа Зандмана и Райнера Кильмана (на фото).

За окном — морозный декабрьский день, а я вспоминаю жаркое лето и июльскую встречу в Москве с коммерческим директором «Славники» Максимом Нордасом. С каким удовольствием и гордостью он рассказывал, что новогодние (да и все другие — тоже) праздники славниковцы встречают вместе: и переславское производство, и московский коммерческий офис. Это — традиция, и она помогает коллективу быть единым. В этом и состоит тот самый, главный, секрет фирмы.

С наступающим вас Новым Годом, и — так держать!