

Кто построил Картонный дом?

Ткаленко И. Кто построил Картонный дом?/И. Ткаленко//Картон и гофрокартон.– 2002. – №1. С.25-29.

Секреты создания крупнейшего в Украине Торгового дома.

Видимо на далеком Севере (где я не был никогда), люди обожают давать друг другу фамилии по выдающимся частям тела, особенно лица (типа нос, лоб и т.д.).

Как бы там ни было, теперь я знаю уже двух настоящих архангельских мужиков – Михайлу Ломоносова и Евгения Лобанова. И хотя с первым мне не выпало счастья быть знакомым лично, со вторым судьба свела в славном городе Обухове на Киевском картонно-бумажном комбинате.

Торговый дом Киевского картонно-бумажного комбината на сегодня не только самая большая торговая компания на целлюлозно-бумажном рынке Украины, но и одна из крупнейших в стране вообще. Создавался торговый дом более 2,5 лет назад при непосредственном участии его Генерального директора Евгения Владимировича Лобанова, которого мы и попросили поделиться своим опытом с нашими читателями. Самая привлекающая часть кабинета г-на Лобанова – коллекция солдатиков в исторических униформах российской и украинской армий. Как оказалось, в этом тоже есть некий символ...

– Евгений Владимирович, принимал ли Торговый дом Киевского КБК участие в гофропроекте?

– Самое активное. Все материалы, закупки, сроки полностью обеспечивал Торговый дом. И вся растарможка импортного оборудования тоже шла через нас. Работали, не считаясь со временем, до поздней ночи. В частности, готовили контракты – так, чтобы обойтись минимальными затратами на все налоги и пошлины. Вот почему, собственно, и гофроагрегат

сюда из Германии удалось привести с использованием всех налоговых льгот, которые дает нам украинское законодательство.

– Опыт какой-то приобрели?

– Бесценный опыт строительства, снабжения самого себя всем необходимым. Сейчас начинаем приобретать и опыт продажи продукции – гофротары. До этого ничего подобного переживать не приходилось. Ведь обычно одни учатся производить, другие продавать.

– Чем, по вашему мнению. Вы отличаетесь от конкурентов?

– Прежде всего, чутким подходом к клиенту, сервисом, обязательным исполнением договорных обязательств. В этом наше основное преимущество, которого мы достигли за два с половиной года. Второе – это качество продукции, которую мы представляем для продажи. В остальном, в нашей работе нет ничего супер-уникального, работаем с конкурентами практически в одинаковых условиях.

– Евгений Владимирович, чем вы занимались до создания Торгового дома?

– Я приехал в Украину из Архангельска. В Архангельске я родился, там же, где мои отец, дед и прадед. Наша родословная хранится в архивных бумагах города с 1751 года. Так что, я самый настоящий архангельский мужик, в отличие от некоторых, которые туда приехали после 1917-го. Предки всю жизнь служили на царском флоте, я и сам проработал в Северном морском пароходстве много лет. С 1989-го занимаюсь бизнесом, связанным с целлюлозно-бумажной промышленностью. Начиная работу на Архангельском целлюлозно-бумажном комбинате, затем были Соломбальский, Котласский ЦБК. Сначала продавали целлюлозу Соломбальского ЦБК в страны СНГ. Позднее начали работать по схеме поставки сырья на Котласский ЦБК, на эти деньги закупали его же продукцию и также реализовывали на рынках СНГ. В дальнейшем перешли на работу с Архангельским ЦБК. Была совместная фирма «Титан», которая сейчас представляет собой группу компаний, в которую входят

Архангельский ЦБК. 28 леспромхозов, 3 лесозавода – это крупнейшая компания на Северо-Западе России. Потом занимался экспортом целлюлозы.

В Украину приехал в 1997 году в связи с программой приватизации некоторых комбинатов – для их оценки. Так что на Украине я, можно сказать, – казачок залетный.

– Простите, а как вы попали в торговлю с Северного пароходства-то?

– Решение уйти из флота было довольно непростым. Морякам тогда жилось неплохо, в 1989 году, это сейчас им приходится туже. Я входил в главный экономический совет Северного морского пароходства, был одним из девяти его членов – работа довольно-таки хорошо оплачивалась. Но в торговле привлекала самостоятельность. Тогда приобрел опыт самостоятельной работы, вхождения в рынок, изучения конкурентов, сотрудничества с партнерами и тому подобное. Продавали сначала все подряд, а специализироваться на целлюлозе и бумаге решили только где-то после года работы. Тогда начали образовываться товарные биржи, и через одну из них мы продавали продукцию Соломбальского ЦБК.

– А кто вам предложил ехать на Украину?

– **Владимир Ярославович Крупчак, председатель совета директоров Архангельского целлюлозно-бумажного комбината.** Одно время мы были с ним партнерами, потом работали независимо, но контакт все время поддерживали. Именно он в 1997 году предложил мне поехать сюда с известной миссией, на что я согласился. Первоначально моя задача была ознакомиться с обстановкой. На тот момент я был его доверенным лицом. Что касается Обуховского комбината (ККБК), мы нацелились на его изначально. Хотя, приобрести контрольный пакет акций удалось только в 1999 году. В то время такие вопросы решались очень сложно, нужно было улаживать уйму юридических моментов. Я занимался подготовкой информации для приобретения контрольного пакета. После приезда сюда месяцев шесть только привыкая к Украине.

– А к чему было сложно привыкнуть?

– К законодательной базе. В России в то время был уже принят новый ГК (Гражданский Кодекс), где, в частности, узаконивалось право наследования и передачи долгов (так называемая «перекупка прав требования»). На Украине такой кодекс не принят до сих пор, все еще живем «по законам советского времени», из-за чего ощутимо снижаются темпы развития производства. То есть, например, если у меня сегодня есть должники, я не могу продать их долги, если вдруг срочно понадобятся средства.

Усложняло дело также отсутствие на новом месте партнеров, друзей, знакомых, незнание обстановки на местном целлюлозно-бумажном рынке.

– Сначала у вас не было планов остаться в Украине?

– Нет. Ну, а потом начался мой самостоятельный бизнес, появилось собственное предприятие «Днепр-Двина», которое торговало бумагой и картоном. Тогда мы реализовали бумагу только Архангельского ЦБК, с Киевским КБК не работали.

Прошло уже пять лет, и сейчас я знаю в Украине даже главного редактора журнала «Картон и Гофрокартон». Теперь уже там, в России, меньше людей могу вспомнить, меньше знакомых имен по слуху...

– Как вам поступило предложение возглавить Торговый дом, кто и какую задачу перед вами поставил?

– Конкретное предложение поступило от наблюдательного совета, членом которого я был, в частности, от Владимира Ярославовича Крупчака. На этот момент нужно было четко контролировать производственные и финансовые потоки комбината. И хотя экономически иметь два юридических лица для предприятия не совсем выгодно (во всех взаиморасчетах между ними нужно платить НДС), это был лучший путь для выживания. Комбинат-единый организм, сложившийся за 20 с лишним лет, поэтому, чтобы не ломать ничего в коллективе, в живом теле, легче было создать новый и начинать все с нуля.

Были четко поставленные задачи, был опыт работы на Архангельском ЦБК, там такой же Торговый дом существует уже 6 лет.

Есть система, которая придумана не мной, но я работал уже в этой системе. На том этапе задача была – скопировать эту систему здесь. Тогда было важно ничего не ломать ни в политическом плане, ни в человеческом. В принципе, трудность была одна – найти взаимопонимание между двумя коллективами. Это были два совершенно разных чужеродных тела. Сначала нужно было найти взаимопонимание между двумя руководителями: генеральным директором г-ном Превером и мной, оно было достигнуто сразу же. А потом нужно было доказать всему коллективу целесообразность нового «организма», доказать делом. Клиенты к нам еще присматривались, недоверие партнеров какое-то существовало, порой недоверие на комбинате среди коллектива: «Для чего пришли новые акционеры? Разбазарить средства, которые существовали на комбинате (как производственные, так и финансовые). Или развивать комбинат?» В первый месяц была практически нулевая реализация. Ощущения, конечно, не из приятнейших-забитые продукцией склады, отсутствие денег. Усиленно кредитовались, чтобы обеспечить снабжение комбината и вели переговоры по сбыту продукции.

Потом стала проблема кадров. Сначала на новые должности принимались сотрудники комбината, прямым переводом. На производстве существовал отдел по продажам и закупкам, аналогичный тому, который мы хотели воссоздать в новом виде в Торговом доме. Этим людей мы обучали новой специфике. А на те должности, аналогов которым не находилось, приглашали новых сотрудников.

Модель мышления многих работников производственные психологи ассоциируют со строгой вертикалью: пока на верхушке кто-то не скажет: «Forward!», никто не решится ничего сделать. Говорят, это качество в зрелом человеке уже не изменить, нужно родиться заново. Мне не хотелось бы в это верить, но опыт, к сожалению, именно это и подтверждает.

А туда, где требуется инициатива, пришлось взять новых людей-тех, которые выросли в то время, пока старые добросовестно трудились.

– Сколько вы взяли новых сотрудников?

– Сначала 40 человек, а на сегодня уже 130. Это молодежь до 30 лет, которая не боится ставить амбициозные цели в жизни. Для того, чтобы наиболее четко скомпоновать будущую структуру Торгового дома, мы наняли специальную фирму «Индустрия Интеллекта». При простом отборе кадров, на собеседованиях, играло бы роль мое субъективное мнение. А оно ведь могло быть ошибочным – я на тот момент толком никого не знал. Нам нужно было на самом деле убедиться, кто из кандидатов чего стоит, а потом грамотно составить «композицию», кого и куда поставить.

Из работников Торгового дома были призваны добровольцы, которых набралось человек 30. Под руководством психологов в течение полутора месяцев они играли в специальную ролевую игру, а затем сами набросали структуру, оптимальную, по их мнению, для работы Торгового дома. Что интересно, в окончательной схеме, которую мне показали, не было многих сотрудников, проработавших вместе до 20 лет. Вот уж где комментарии были излишни! Получилось, что сам коллектив показал, что надо делать с кадрами, кого куда ставить и от кого избавляться. Практическая польза такова, что после этого у сотрудников уже не возникало превратного мнения, что вот, мол, пришел новый Лобанов и всех разогнал. Сам народ решил, какая структура более перспективна.

А вот что я лично открыл для себя как для руководителя в эти годы – надо побороть в себе желание командовать всеми. Заново, например, когда топ-менеджер, если у него возникают проблемы с продажами, идет не ко мне, а к своему коллеге. О это, вообще говоря, самое трудное, чего только удастся достичь.

На сегодняшний день к организационной работе нельзя не подключать профессионалов, не следует скупиться, привлекая специалистов со стороны, отдавать им какую-то копеечку. Оптимизация производства, подбор кадров – процессы очень сложные. Конечно же, можно самому делать эту работу, но вот затраченное время не всегда себя окупает. Наши менеджеры, к их чести, быстро схватили новую стратегию производства, обучились новому делу. Это мои верные помощники, товарищи: Захарченко

Владимир Петрович, Шевченко Александр Михайлович, Назаренко Светлана Митрофановна, Сторчевой Александр Александрович.

Со временем у нашего объединения появились новые партнеры по импорту сырья и комплектующих, экспорту продукции. Теперь комбинат не занимается закупками и сбытом, этим занимаемся мы. Было хорошо, что не пришлось ничего ломать, а начали все, как с чистого листа. Хотя на сегодняшний день мы несем потери, связанные с тем, что у предприятия два юридических лица. Уже сейчас, я считаю, надо решать вопрос об интегрировании в комбинат новосозданной структуры.

Работали с утра до поздней ночи. Была принята масса ключевых решений, первое из которых – чтобы предприятие и начало покупать макулатуру и целлюлозу в больших количествах. С целлюлозой тогда, в принципе, выручал архангельский ЦБК, остальное приходилось выискивать своими силами. С другой стороны, мы имели переговоры по сбыту продукции. В то время был подъем рынка, и мы переориентировали сбыт с внутреннего рынка на экспорт. В мае при содействии акционеров, выступивших в роли трейдеров, начались первые поставки нашего лайнега и флютинга в Турцию, Египет, Сирию. Это, в общем-то, и помогло нам на тот момент выжить и уже к концу года встать на ноги. Потихоньку в сеть сбыта на экспорт втянулись мелованные картоны. За последний год чаша весов перевесила в сторону последних.

Из отечественных потребителей вели переговоры с «Блиц-Паком». На сегодняшний день эта компания – крупнейший закупщик наших мелованных картонов.

Успели пройти некоторое техническое перевооружение в производстве картона. Из наших дешевых низкокачественных картонов перешли в разряд производителей картонов среднего качества. Даже Италия стала покупателем нашего мелованного картона, несмотря на то, что сама производит в год около 2 млн. т. Их устает наше качество, берут продукцию под пищевую упаковку.

Объемы продаж увеличились. Раньше этот показатель делился на две категории: объемы продаж на экспорте и на внутреннем рынке. И занимались ими соответственно, два разных человека, которые плохо координировали свою деятельность, неохотно считались с интересами предприятия. Сегодня с перетягиванием каната покончено – всем занимается один человек. Это позволило нормально планировать производство, достичь стабильного уровня продаж при любом рынке. Ведь при хорошем рынке, как известно, картона всем не хватает, а при плохом – все пытаются от него отпихнуться.

– Каким был самый трудный момент для вас в проекте Торговый дом?

– Выход на рынок. Наличие средств, условия кредитования, обеспечение строительства, набор подрядчиков, сотрудников – все это, конечно тоже большие заботы. Но труднее всего все-таки – забить себе место на рынке, где с такой продукцией чувствуешь себя далеко не монополистом. Есть и еще щекотливые моменты: например, гофроагрегат мы уже сдали, а оборудованием полностью пока не обеспечены, строительно-монтажные работы основного оборудования уже закончены, а вспомогательное упаковочное еще в процессе закупки и установки. Важно также как можно скорее начать выпускать те виды продукции, которые пока не производят конкуренты. Тоже можно сказать и об услугах. Освоив, например, упаковку и нарезку, мы сможем предлагать потребителям совершенно новый товар.