

Jeśli nie konsolidacja, to specjalizacja

Kompap stawia na 1000+

Dopóki na polskim rynku nie wyłoni się lider bądź grupa firm osiągających po 50-80 mln euro przychodu, to nie będziemy mieli szans na skuteczne konkutowanie w Europie, bo żadna poważna firma zagraniczna nie powierzy nam strategicznych zleceń – uważa Waldemar Lipka, prezes grupy Kompap, w skład której wchodzi dwie uznane drukarnie dzieciowe OZGraf i BZGraf. Znany z otwartego wyrażania swoich poglądów prezes Lipka dzieli się z nami swoją oceną sytuacji na rynku dzieciowym, aktualnymi informacjami na temat inwestycji grupy oraz konsekwentnie namawia drukarnie do współpracy. Jego przykład pokazuje, że nie jest to mrzonka.

Co słychać w drukarniach grupy Kompap, Panie Prezesie?

WALDEMAR LIPKA: W drukarniach grupy Kompap urwanie głowy – szczyt sezonu, zamówień na październik już nie przyjmujemy

(nasza rozmowa odbywa się na początku miesiąca – red.). Polscy wydawcy są niepoprawni, a książki zamieniają się w tygodniki – w poniedziałek zlecenie na 10 tys. egzemplarzy, które w piątek już mają być

na półce w Empiku. Zaraz mi pani powie, że powinienem otworzyć drukarnię cyfrową – to byłoby pewne rozwiązanie, ale druk cyfrowy to koszt pojedynczego egzemplarza, który jeszcze trudno wydawcom zaakceptować. My chcemy się skupić na zamówieniach 1000+, niższe nakłady pozostawiamy wyspecjalizowanym firmom jak Totem, które doskonale sobie na tym polu radzą. Nasz park maszynowy nie był kompletny pod kątem niskich nakładów – maszyna do oprawy broszurowej o prędkości do 7000 egz./h nie będzie przecież optymalnie wykorzystana przy zleceniu poniżej tysiąca sztuk. Sam narząd będzie trwał dłużej niż oprawa. Maszyna może się wykazać przy nakładach 20-30 tys., o które oczywiście dzisiaj bardzo trudno – średni nakład to nieco ponad 3 tys. egz. i wciąż spada. Mnie osobiście cieszą bardzo popularne ostatnio pozycje kulinarne, najchętniej wielobarwne i w oprawie albumowej – od trzech lat nie jem mięsa, więc nie odpuszczam żadnej książce poświęconej kuchni wegańskiej i wegetariańskiej. Tym bardziej, że wydawane są w wielotysięcznych nakładach. Cieszy



Waldemar Lipka: Aby doszło do konsolidacji, na rynku musi się wydarzyć coś spektakularnego, a póki co trzeba się specjalizować, inwestować i konkutować z takimi potęgami jak CPI, który zupełnie inaczej pozycjonuje niektóre zlecenia i inaczej robi zakupy

mnie również to, że wydawcy zagraniczni doceniają nie tylko atrakcyjną cenę, ale również jakość naszej produkcji, dzięki czemu eksport w drukarniach grupy Kompas utrzymuje się na stałym, wysokim poziomie ponad 30 proc. Zgodnie z założeniami obecnego rządu nie powinniśmy konkurować ceną, ale jakością usług i innowacjami. Dziś to my jesteśmy tańsi, ale jutro tańsza będzie Turcja czy inny kraj, więc jeśli współpraca z wydawcą opiera się wyłącznie na cenie, to nie może być traktowana jako długofalowa. W obecnej sytuacji rynkowej mamy ten komfort, że możemy wybrzydzać w zleceniach i wybierać takie, które idealnie pasują do naszego profilu technologicznego – nie podwyższając ceny uzyskujemy wówczas większą marżę, bo produkcja realizowana jest szybciej i bez problemów. Dzięki możliwości doboru zleceń udaje nam się utrzymać udział oprawy twardej w Olsztynie na poziomie 70-80 proc.

Jakimi płatnikami są obecnie wydawcy? Matras już upadł, o Empiku też jak by ciszej, znalazły się nowe wymówki?

W. L.: Powiem tak – wydawcy, którzy byli dobrymi płatnikami, nadal są dobrymi płatnikami, natomiast z tymi złymi, szukającymi u drukarń nieoprocentowanego kredytu kupieckiego, staramy się nie współpracować. Z mojej perspektywy wygląda to tak, że ukształtowała się liga liderów, na bazie której można od jakichś dwóch lat budować stabilny biznes. Nie pamiętam żadnej istotnej wpadki z polskim wydawcą w ostatnim czasie. Mimo że wszyscy niezmiennie narzekają, my widzimy pewną poprawę, jeśli chodzi o moralność płatniczą. Tym bardziej, że coraz łatwiej dostępne są narzędzia typu faktoring czy ubezpieczenia. A Empik stał się może nie tyle świetnym płatnikiem, co wypracował rozwiązania, które znacznie ulżyły wydawcom. Jeśli miałbym kogoś ostrzec, to ostrzegłbym przed nierzetelnymi wydawnictwami zagranicznymi. Te w dobrej kondycji najczęściej drukują we własnym kraju – nie tylko u nas rynek produkcji dziełowej opiera się w dużej mierze na relacjach. Kontrahentów poza granicami kraju szukają natomiast często wy-

dawnictwa funkcjonujące na krawędzi bankructwa, liczące na złoty strzał. Przychodzą do Polski, drukują na kredyt i pozostawiają drukarnię w sporych tarapatkach. Zrobienie kilku nakładów za gotówkę też nie zawsze rozwiązuje problem, bo kluczowy okazuje się ten kolejny raz, kiedy drukarnia nabiera zaufania i odracza płatność. Wiele drukarń za nic się do tego nie przyzna, ale naprawdę liczne firmy padły ofiarą naciągaczy. Szczególnie ostrzegam przed wydawcami z Anglii – my przynajmniej mamy z nimi różne doświadczenia, dlatego podpisaliśmy umowę z bankiem i realizujemy zlecenie z nowym wydawcą zagranicznym dopiero wtedy, gdy dostaniemy ubezpieczenie. Niestety 90 proc. odpada, bo banki są bardzo konserwatywne, ale przynajmniej te 10 proc. jest pewne. Przy jednocyfrowych marżach strata kilkudziesięciu tysięcy funtów powoduje, że kolejne 500 tys. funtów pracujemy za darmo. Uczulam!

W ostatnim oficjalnym komunikacie grupa Kompas informowała o nieco niższych przychodach za pierwsze półrocze w porównaniu z analogicznym okresem 2016 roku, za to wyższej rentowności. Jak udało się to osiągnąć? Czy przyczynił się do tego wyłączenie rosnący udział oprawy twardej?

W. L.: Pierwsze półrocze jest zawsze gorsze od drugiego – teraz w październiku jesteśmy po prostu w oku cyklonu. Proszę pamiętać, że komunikat pokazuje sytuację całej grupy kapitałowej, w skład której wchodzi spółka Kompas. Zmieniliśmy w niej system współpracy z Walki – oddaliśmy naszych pracowników do Walki, przez co uzyskujemy niższe miesięczne wynagrodzenie przy takiej samej marży. Jeśli chodzi o drukarnie, to rzeczywiście koncentrujemy się na pozycjach z wartością dodaną: albumach, książkach wielobarwnych i od lat stawiamy na oprawę twardą nie tylko w OZGraf. W BZGraf pracują dwie maszyny do oprawy złożonej Kolbus, jedna starsza – ośmioletnia, druga kupiona w zeszłym roku, co powoduje, że i w Białymstoku udział oprawy twardej jest wysoki. W Polsce jest zaledwie kilkanaście firm, które są w stanie przyzwoicie poradzić sobie z oprawą twar-

dą; w oprawie miękkiej wyspecjalizowała się przynajmniej setka firm. Dlatego lepiej czujemy się w oprawie złożonej. Niektórych może dziwić, że niedawno kupiliśmy linię do oprawy miękkiej dla OZGraf, ale jest ona wykorzystywana w 90 proc. do okładek ze skrzydełkami. Jest to możliwe w jednym przelocie, co ma znaczenie przy nakładach rzędu 10 tys. egz. Jeśli chodzi o skrzydełka, jesteśmy obecnie bardzo konkurencyjni, a dla wydawców to dodatkowa powierzchnia reklamowa. Reasumując – sprzedaż w drukarniach utrzymała się na takim samym poziomie, natomiast mając możliwość doboru zleceń poprawiliśmy naszą rentowność o kilkanaście procent. Spodziewamy się, że drugie półrocze będzie bardzo dobre, choć wynik będzie zależał od tego, jak żył będzie grudzień. Żaden wydawca nie zleca już druku po 15 grudnia, więc czas do końca roku i pierwsze miesiące nowego roku staramy się zawsze wypełnić zleceniami komercyjnymi. Zauważyliśmy na przykład, że w Polsce wzrosła sprzedaż rowerów, bo drukujemy bardzo dużo instrukcji obsługi. Podejrzewam, że to pozytywny efekt 500+.

Obie drukarnie grupy Kompas inwestowały ostatnio na potęgę, zarówno w druk, jak i obróbkę po druku. Które z ostatnich zakupów określiłby Pan jako kluczowe dla działalności firmy?

W. L.: W ciągu ostatnich 2 lat wymieniliśmy praktycznie cały park maszyn drukujących – w OZGrafie najstarsza ma 7 lat. Nowe nabytki to 8-kolorowa maszyna Heidelberg, półformatowa maszyna KBA i nowa dwukolorowa maszyna z Cutstarem. Podobnie w BZGraf – latem pracę rozpoczęła nowa Rapida 106, dzięki której nie pracujemy już w niedzielę. Oprócz niej posiadamy dwie maszyny (KBA i Heidelberg), które nie mają jeszcze 2 lat, a najstarszą 8-letnią planujemy niebawem wymienić. Jeśli chodzi o introligatornię, to białostocką uzupełniliśmy o linię do oprawy twardej i falcerki, a olsztyńską o KM600 do broszur i również falcerki. Do OZGrafu dodatkowo zamówiliśmy nową linię szyjąco-zbierającą, która zostanie zainstalowana w styczniu przyszłego roku, oraz nową linię do oprawy twardej



W ciągu ostatnich 2 lat drukarnie grupy Kompap wymieniły praktycznie cały park maszyn drukujących, o czym informowaliśmy m.in. na łamach „Poligrafiki” 4/2017 i 6/2017

z nowym oprzyrządowaniem. Cały park maszynowy zostanie więc praktycznie wymieniony. Jesteśmy także w trakcie wyboru dostawcy oprogramowania typu MIS, ale najpierw musimy dokonać konsolidacji obu firm, a to wymaga pełnego skupu akcji. Wtedy instalacja zaawansowanego systemu umożliwi nam dostęp online do wszystkich danych produkcyjnych, optymalności zleceń, wspólną wycenę itd. Docelowo chcielibyśmy podejmować na podstawie tych danych decyzje, gdzie konkretna pozycja zostanie wykonana.

W.L.: *Wtedy pozostanie już Panu chyba tylko inwestycja w nową siedzibę OZGrafu, którą zapowiada Pan nieodmiennie od 6 lat przy okazji każdego naszego spotkania. Co ciekawe, zawsze rysuje Pan przede mną perspektywę 2-3 lat...*

W.L.: I w dalszym ciągu podtrzymuję swoje stanowisko. 2-3 lata to realny termin (śmiech). A mówiąc poważnie, to oczywiście przeszacowałem sytuację, ale teraz się z tego cieszę, bo okazuje się, że otwierają się inne możliwości. Rozważamy, czy zrobić jeden duży zakład, czy dwa oddzielne. Dopiero teraz dostaliśmy poważne oferty, jeśli chodzi o zagospodarowanie działek w Olsztynie i Białymstoku. Nie ukrywam, że budowa nowego zakładu to koszt kilkunastu milionów złotych. Nie chciałbym robić tego z kredytu ani obciążać akcjonariuszy; idealna byłaby sytuacja, w której udałoby nam się skomercjalizować to, czym dysponujemy. Postawili-

śmy potencjalnym inwestorom trudne warunki – chcemy zjeść ciastko i mieć ciastko, chcemy komuś coś sprzedać i jednocześnie z tego przez jakiś czas korzystać. To dosyć skutecznie zawężyło grono zainteresowanych. Proces trwa, myślę, że wcześniej czy później na terenach obu drukarni wyrosną piękne apartamenty, hotele albo biurowce.

W.L.: *To w międzyczasie może jakaś konsolidacja? Wielu branżowych dostawców uważa, że konsolidacja na rynku drukarni dzieciowych jest nieunikniona, czy Pan podziela ten pogląd?*

W.L.: Podzielam, co więcej – jestem chyba jego prekursorem. Moje początkowe podejście było nazbyt hurraoptymistyczne, zderzyłem się jednak z – jak ja to nazywam – efektem sreber rodowych. Teraz widzę, że aby doszło do konsolidacji, na rynku musi się wydarzyć coś spektakularnego, a póki co trzeba się specjalizować, inwestować i konkurować z takimi potęgami jak CPI, który zupełnie inaczej pozycjonuje niektóre zlecenia i inaczej robi zakupy. Kiedy rozmawiam z dużymi wydawcami zagranicznymi, okazuje się, że 95 proc. produkcji mają już rozpisane na kolejne 2 lata, a my się bijemy o te pozostałe 5 proc. z drukarniami z byłej Jugosławii, Czech czy Łotwy. Dopóki na rynku nie wyłoni się lider bądź grupa firm osiągających po 50-80 mln euro przychodu, to nie będziemy mieli szans na skuteczne konkutowanie, bo żadna poważna firma zagraniczna nie powierzy nam strategicznych zleceń. Po-

winniśmy brać przykład z rynku opakowaniowego, który konsoliduje się na potęgę. My jesteśmy otwarci na współpracę i zapraszamy do rozmów. Z konsolidacją jest trochę tak jak z ideą wspólnych zakupów – niby wszyscy przyznają mi rację, bo swoje poglądy wyrażam przecież otwarcie, ale jakoś nikt nie robi pierwszego kroku. Sądząc po ilościach markowych alkoholi, które dostają jako wyraz wdzięczności, wnoszę, że kilku drukarzom jednak otworzyłem oczy.

W.L.: *Jeśli nie rychła konsolidacja, to może chociaż partnerstwo? Na rynku mówi się o zacieśniających się relacjach biznesowych pomiędzy Kompapem a drukarnią Interak.*

W.L.: Mogę powiedzieć, że podziwiam pana Andrzeja Krzewinę, który kilkakrotnie powstawał niczym Feniks z popiołów i zaskakiwał nowymi pomysłami. Myślę, że Interak wyrasta na jednego z liderów w naszym kraju i współpraca z taką drukarnią jest dla nas nobilitacją. Bardzo się cieszę z nawiązanej kooperacji; Interak specjalizuje się w druku komercyjnym, my w dzieciowym, więc dobrze się uzupełniamy nie wchodząc sobie w drogę. Nasza współpraca polega na wymianie informacji rynkowej i na podzlecaniu sobie wzajemnie prac, w których się specjalizujemy. Dużo się uczę od pana Krzewiny, który jest osobą interdyscyplinarną, prawdziwym człowiekiem renesansu, jeśli chodzi o biznes. Mam nadzieję, że i pan Krzewina będzie czerpał pełnymi garściami z mojego doświadczenia.

W.L.: *Ja myślę! Dziękuję za rozmowę!*

Rozmawiała Anna Naruszko