



■ ■ ■ QuadWinkowski: inwestycje za 35 mln dolarów

Przystanek Polska: z USA do Europy

W październiku ubiegłego roku Drukarnia Winkowski zmieniła swoją nazwę na QuadWinkowski. Związki Quad Graphics, jednej z największych drukarni w USA o rocznych dochodach na poziomie 2 mld dolarów, z polskim przedsiębiorstwem trwają od dekady. O teraźniejszości i dalszych planach rozwoju opowiedział „Świata Poligrafii” Tom Frankowski, prezes zarządu QuadWinkowski.

Rozmawiali

Janusz Gąsowski

Mirosław Pawliński

■ ■ ■ Od grudnia 2007 r. Quad/Graphics jest większościowym udziałowcem w drukarni Winkowski (obecnie: QuadWinkowski). Inwestycje w unowocześnienie i automatyzację zakładu sięgnęły 35 mln dolarów. Jaki jest cel tych wydatków?

Harry Quadracci (założyciel Quad/Graphics) rozpoczął współpracę z Tadeuszem Winkowskim przed ponad 10 laty. To był koniec lat 90. i Quad koncentrował się na rozszerzeniu swojej działalności poza granice USA. Wydawcy, których obsługiwaliśmy – Hearst, Forbes, Playboy – są firmami o globalnym zasięgu. Obawialiśmy się, że jeśli nie będziemy w stanie świadczyć dla nich usług na innych kontynentach, odwrócą się od nas również w Ameryce.

Wybraliśmy Polskę, bo ma znakomite położenie geograficzne, a jej atrakcyjność dodatkowo wzrosła po wstąpieniu do Unii Europejskiej. „Transgraniczna” dystrybucja produktów stała się znacznie łatwiejsza, a nie od dziś wiadomo, że gazety i czasopisma muszą być dostarczane jak bułeczki – zawsze świeże. W innym wypadku nie mają szans w rywalizacji z Internetem i innymi mediami o miejsce na rynku. Obecnie 40 proc. produkcji z drukarni Winkowski trafia poza granice Polski.

Dlaczego zainwestowaliśmy 35 mln dolarów w automatyzację produkcji? Żeby być bardziej konkurencyjnymi na wymagającym rynku poligraficznym. Nie jest to możliwe bez zwiększenia sprzedaży i skrócenia czasu oczekiwania klienta na produkt. A ponieważ samego procesu dystrybucji znacząco przyspieszyć się już nie da, więc oszczędności szukamy w hali produkcyjnej. To po pierwsze.

Kolejna przyczyna to ograniczenie efektów gwałtownego wzrostu płac, który w Polsce zaczął się w połowie dekady, gdy na Zachód (głównie do Anglii i Irlandii) wyjechało kilka milionów waszych rodaków. Zresztą w naszych drukarniach pracują maszyny drukujące sto tysięcy 48-składkowych arkuszy w ciągu godziny i nie ma szans, by z taką masą papieru poradzili sobie ludzie. Dzięki automatyzacji każdą maszynę drukującą obsługuje zaledwie dwanaście osób: czterech operatorów i ośmiu pracowników zajmujących się tym, co z niej wychodzi.

I jeszcze jedno. Z naszych obserwacji wynika, że na europejskim rynku poligraficznym dominują „niezdrowe” drukarnie – z przestarzałym sprzętem, wysokimi kosztami pracowniczymi i ograniczonymi możliwościami inwestycyjnymi. Niewielu przedsiębiorców stać na dokapitalizowanie swego biznesu drogimi kredytami. Posiadanie lepszej infrastruktury od konkurencji to szansa dla nas. Jeśli zautomatyzujemy produkcję, wytrenujemy naszych pracowników i damy im najlepsze dostępne narzędzia, to zyskamy znaczący udział w rynku.

■ ■ ■ Zdradził Pan plany na przyszłość.

A jak wygląda teraźniejszość drukarni QuadWinkowski?

Zatrudniamy 1850 pracowników w dwóch lokalizacjach: w Pile i Wyszku. Roczne obroty ze sprzedaży wynoszą ok. 350 mln złotych. Gdyby przenieść nasze przedsiębiorstwo do USA, byłoby szóstą pod względem wielkości drukarnią Ameryki. To świadczy o skali wyzwania, z jakim poradził sobie Tadeusz Winkowski.

Najważniejszym rynkiem dla drukarni jest segment tygodników (m.in. Wprost, Newsweek) »

» oraz kolorowych magazynów wysokiej jakości (takich jak Elle, Marie Claire i National Geographic). Szacuję, że stanowi on ok. 40 proc. produkcji w QuadWinkowski. Następne pod względem ważności kategorie to: katalogi (np. Orbis); materiały reklamowe dla sieci sklepów wielkopowierzchniowych (np. Carrefour); personalizowane druki typu „direct mail”; druk komercyjny (POS-y, displaye, standy, kalendarze, opakowania) oraz druki cyfrowe.

- ■ ■ Wiemy, że część pieniędzy inwestujemy w nowe technologie, ale dodatkowo w tworzenie nowych procedur operacyjnych. Jakie praktyczne efekty to przynosi?

Po zmianach, jakie dokonały się w Polsce po wejściu do Unii, najłatwiej jest kupować nowe, szybsze maszyny. Ale nie mniej ważne jest także zaaranżowanie produkcji, by była możliwie najwyższej jakości, wykonana szybko i po najniższych



» Wybraliśmy Polskę, bo ma znakomite położenie geograficzne, a jej atrakcyjność dodatkowo wzrosła po wstąpieniu do Unii Europejskiej.

„Transgraniczna” dystrybucja produktów stała się znacznie łatwiejsza, a nie od dziś wiadomo, że gazety i czasopisma muszą być dostarczane jak bułeczki – zawsze świeże. W innym wypadku nie mają szans w rywalizacji z Internetem i innymi mediami o miejsce na rynku. Obecnie 40 proc. produkcji z drukarni Winkowski trafia poza granice Polski”.

cenach. Nie da się tego osiągnąć bez inwestycji w ludzi. Dlatego stale prowadzimy obserwacje, jak radzą sobie pracownicy, jak funkcjonują w zespole. Wdrażamy programy treningowe, które pomagają im w podnoszeniu standardu pracy, w tworzeniu bezpiecznych procedur wykonywania obowiązków. Przywiązujemy dużą wagę do kwestii płacowych, by uniknąć wymiany kadr. Staramy się implementować te same praktyki, które są wykorzystywane w fabrykach Toyoty.

Do tego dochodzą inwestycje w nowoczesne technologie. Nasze maszyny są wyposażone w m. in. w systemy pomiaru optycznej gęstości kolorów z zamkniętą pętlą oraz w skomputeryzowany narząd. Dzięki temu nasi drukarze osiągają najlepsze

pasowanie kolorów przy najniższych stratach papieru. To drogie narzędzia, ale dają nam pewność, że oferujemy doskonałą jakość.

- ■ ■ Kryzys gospodarczy zatacza coraz szersze kręgi, również w Polsce. Niektórzy ekonomiści twierdzą, że obecne problemy to zaledwie przygrywka do zbliżającego się załamania rynku. Jak bardzo wpływają one na działalność drukarni w Polsce?

Amerykańscy drukarze obserwowali, jak załamuje się rynek, przez 16 miesięcy. W ciągu pół roku produkcja poligraficzna w USA spadła o 20 proc. W tym samym czasie zyskiwaliśmy nowych klientów w Polsce i w Europie i snuliśmy plany o dwucyfrowym wzroście sprzedaży do końca 2009 r. Jednak w listopadzie sytuacja zaczęła się gwałtownie psuć.

Załamanie, choć trwa znacznie krócej niż w Ameryce, wydaje się bardzo głębokie. W tej

chwili notujemy w Europie ok. 15 proc. spadek obrotów na rynku prasy i czasopism. Zmniejsza się liczba reklam (bo wydawcy żądają płacenia z góry za miejsce w gazecie), spada liczba stron wydań, zaczynają się redukcje nakładów. To samo dzieje się w segmencie retail – czyli druków dla sklepów.

- ■ ■ Nadchodzi czas najsilniejszych przedsiębiorstw. Takich, które nie tylko będą w stanie przetrwać kryzys, ale również wzmocnić się, przejmując firmy nie radzące sobie z kryzysem.

Uważam, że dobrze prowadzona firma, która produkuje dobry produkt, musi przetrwać. Przed-

siębiorcy, którzy działają dzięki pożyczkom i nie potrafią kontrolować swego biznesu, nie utrzymują się długo w grze. A czy zostaną przejęci lub wycofają się z biznesu? Czas pokaże.

■ ■ ■ A propos pożyczek. Obecne problemy wielu firm wiążą się z zahamowaniem przepływu gotówki, związanym z nowymi, znacznie ostrzejszymi bankowymi procedurami kredytowymi oraz słabą, chwiejną złotówką. Jak silnie odczuwacie spadek wartości złotego wobec zachodnich walut?

Bardzo silnie, bo 60 proc. naszego biznesu prowadzimy w Polsce, a wiele materiałów kupujemy za granicą. Tymczasem spory procent wartości wydrukowanego materiału stanowi koszt papieru, farby etc. To powoduje wiele problemów dla polskich drukarzy i ich klientów, bo przy słabnącej złotówce zakup materiałów kosztuje z dnia na dzień coraz więcej.

■ ■ ■ Czy rozwój biznesu na wielką skalę jest trudniejszy w Polsce niż w Stanach Zjednoczonych? Popularny pogląd brzmi, że Polacy nie lubią się przepracowywać. Czy jako osoba z zewnątrz ma Pan identyczne spostrzeżenia?

Wszystko sprowadza się do kwestii traktowania ludzi jak równych sobie, wzajemnego zaufania i respektu. Jest to równie ważne dla Polaka, Amerykanina czy Brytyjczyka. Ludzie lubią, gdy słucha się ich pomysłów, chcą mieć pewność zatrudnienia, czyste miejsce pracy i radość z jej wykonywania. Pracownicy widzą, gdy firma działa na rzecz wspólnego – czyli również ich – dobra, czy też ma na celu wyłącznie mnożenie aktywów.

Jesteśmy przedsiębiorstwem o kapitale prywatnym i do informacji na temat naszych finansów ma dostęp każdy z pracowników Quad/Graphics; każdy z nich może obejrzeć bilans zysków i strat spółki. Ludzie uczą się, że ich jednostkowy wysiłek wpływa na sukces całej firmy. Wszystkie maszyny w naszych drukarniach mają własny bilans P&L; ich operatorzy mogą kontrolować na bieżąco, czy urządzenia mogą być wykorzystywane w bardziej wydajny sposób. Najpierw tylko obserwują, ale z biegiem czasu zaczynają wykazywać inicjatywę,

dzielić się swoimi pomysłami na usprawnienie produkcji.

A odpowiadając na pana pytanie: jestem przekonany, że gdybym miał budować drukarnię z polskimi pracownikami w Ameryce, to osiągnąłbym taki sam efekty jak z moimi rodakami.

■ ■ ■ Co będzie największym wyzwaniem dla QuadWinkowski w bieżącym roku?

Utrzymanie kierunku, w którym podążamy od wielu miesięcy, niezależnie od rozwoju sytuacji gospodarczej. Czyli dalsze zwiększanie naszego udziału w europejskim rynku poligraficznym,



a w skali lokalnej: rozwijanie zdolności naszych pracowników, kolejne inwestycje w automatyzację oraz w skrócenie czasu realizacji zamówień (które dla każdego klienta stanowi ważną „wartość dodaną” usług poligraficznych). To niełatwe, gdy kryzys wymaga od nas agresywnej kontroli kosztów, jednak rezygnacja z takich działań miałaby długotrwałe negatywne i kosztowne konsekwencje w przyszłości.

Kryzys to znakomity moment na zwiększenie swego udziału w rynku. Na wyróżnienie oferty na tle konkurencji, na zadbanie o klienta. Nie możemy wpłynąć na zmniejszanie nakładów przez wydawnictwa, ale możemy pokazać, że jesteśmy silni mimo ciężkich czasów. Dlatego Quad/Graphics otwiera na całym świecie nowe biura sprzedaży, szuka nowych przedstawicieli handlowych, szkoli ich i daje najlepsze narzędzia pracy. Bo rok 2010 może być jeszcze trudniejszy. ■

W parku maszynowym drukarni QuadWinkowski pracują m.in. zwojowe Gossy Sunday M3000 oraz Sunday 4000