

REPROGRAF

Wiarygodność i rozwój to nasz cel

Minęło 25 lat. Z małej firmy Reprograf urósł do giganta na polskim rynku. Kapitałem założycielskim tej firmy było zaledwie 600 marek niemieckich. Dzisiaj Reprograf to ponad 100 mln złotych obrotu rocznie, w tym kapitał sięgający 150 mln. Jest czym się pochwalić. Do rozmowy o początkach firmy, o jej rozwoju i planach na przyszłość, a także o rynku poligraficznym zaprosiliśmy Jolantę Kurowiak, prezesa zarządu.

Proszę opowiedzieć o początkach firmy.

Początki firmy nie były łatwe, ale też wielce charakterystyczne dla ówczesnych czasów bumu gospodarczego i rozwijającej się przedsiębiorczości prywatnej. Biuro w małym mieszkaniu na warszawskiej Saskiej Kępie bez telefonu i faksu; rozmowy z klientami prowadzone z budki telefonicznej; mały fiat jako jedyny „samochód dostawczy” i kapitał początkowy odpowiadający dzisiejszym 300 euro. Teoretycznie to nie miało prawa się udać. Jednak mimo trudnego startu z roku na rok firma systematycznie notowała wzrosty. Kolejne etapy jej rozwoju były zawsze odpowiedzią na potrzeby klientów.

Ostatnio miałam okazję przejrzeć archiwum, zajrzałam bezwiednie do najstarszych segregatorów. Tam znalazłam przygotowywane dla mnie raporty dotyczące najważniejszych dla nas klientów. Ku mojemu zaskoczeniu z pierwszej dwudziestki firm, z którymi współpracowaliśmy na początku, oczywiście tych największych, zostało może trzech. Wielu się przebran-

żowało, a reszty po prostu dzisiaj już nie ma. Trzeba przyznać, że to czasy naszego sztandarowego produktu, jakim był film do naświetlania. Wraz ze śmiercią tej technologii gdzieś zniknęli również Ci nasi klienci. Wychodzi na to, że w tym czasie nie zdążyli się w jakiś sposób dostosować do zachodzących zmian. Zmiany rynku, jego kurczenie się, zmiany technologiczne w tak małej branży jak nasza, zachodzą niezwykle dynamicznie.

Kurczy się?

Przepraszam. Są segmenty rynku poligraficznego gdzie widocznie maleją obroty, i co za tym idzie, część drukarni jest po prostu zamykana, ale też istnieją obszary, które dzisiaj i jeszcze w następnych latach będą naprawdę szybko się rozwijać. Być może brak przygotowania się do zmian i analizy tego co dzieje się w rynku jest w części przyczyną głośnych upadków wielu zakładów poligraficznych. Kiedy spojrzymy na lata ubiegłe, wielu naszych klientów było nieśamowicie pozytywnie nastawionych do

tego co robili. Pomysły, kreatywność, chęć inwestowania w nowe technologie. Dzisiaj to wszystko ustąpiło miejsca raczej dbaniu o przetrwanie.

Fakt faktem, że drukarnie nie rozglądają się dookoła jak działają inni, ale podsumujmy krótko Wasz sukces.

Najważniejsze jest to, że z kapitału 600 marek została zbudowana firma, która posiada 100 mln obrotu rocznie i prawie taki sam kapitał. Reprograf jest także udziałowcem wielu firm z branży poligraficznej oraz innych branż. Tworzymy dzisiaj grupę kapitałową o kapitale finansowym 150 mln złotych. Nadal jesteśmy w 100% polską firmą. Nie było, i dzisiaj też, nie ma chęci z naszej strony na to, by sprzedać udziały lub całość firmy, choć takie plotki przez jakiś czas na rynku się pojawiały. Wydaje mi się, że aktualnie jesteśmy największym dostawcą dla branży poligraficznej w Polsce, jako polska firma. Nie liczę tutaj przedstawicielstw firm zachodnich. Nie korzystamy z kredytów. Mamy dużą wia-



rygodność finansową. Stabilność ta pozwala na współpracę z wieloma różnego rodzaju dostawcami. Oprócz tego trzeba pamiętać, że w ślad za tym idzie również bardzo pozytywna o nas samych opinia na rynku. Dobra opinia dzisiaj jest naprawdę w cenie.

Gdzie dzisiaj jest Reprograf organizacyjny?

Przede wszystkim duże zmiany zaszły w ostatnich latach. To nie tylko sprowadzenie całości naszej oferty do jednego magazynu. To przede wszystkim wdrożenie wielu procedur, bez czego byłoby nam bardzo trudno aktualnie zabiegać o klientów. Zmieniliśmy w dużej mierze metody zarządzania, nie tylko tego bezpośredniego, ale zarządzania firmą na każdym etapie jej działania. Pojawiły się nowe osoby w składzie zarządu firmy. Czterej nowi handlowcy i chyba, to co najważniejsze, pojawiły się w naszej ofercie nowe gamy produktów. Rozwój osobowy jest zawsze skorelowany z rozwojem samej firmy. I przyznam, że dzisiaj jest to jeden z najtrudniejszych tematów, ponieważ ewidentnie brak jest fachowców i ekspertów w poszczególnych dziedzinach poligrafii.

500+?

Po części to chyba rzeczywiście tak zadziałało. Program naprawdę potrzebny, ale jego efekt jest nieco inny, jak tylko dokładnie rozejrzymy się po rynku.

Nawet my słyszymy od wielu drukarń, że posiadają vacaty na konkretne stanowiska, a pracowników po prostu brak.

A my zauważyliśmy to po naszej ofercie urządzeń z obszaru introligatorni. Jest wśród nich wiele takich, które są już wysoce zautomatyzowane. I dość długo nie cieszyły się dużym zainteresowaniem. Teraz wręcz przeciwnie. Problemy kadrowe są eliminowane poprzez wprowadzanie do linii produkcyjnych bardziej zautomatyzowanych zestawów. Takie urządzenie nie pójdzie na urlop, nie będzie narzekać, nie zrezygnuje z pracy przez 500+, itd.

»

» **Logistyka w Reprografie.**

Niezwykłe dla nas ważne zadanie. Przede wszystkim posiadamy jeden główny magazyn, który został przygotowany do obsługi kilkudziesięciu tysięcy produktów. Ogromna oszczędność kosztowa, bo utrzymywanie kilku różnych magazynów było najzwyczajniej dużo kosztowniejszym przedsięwzięciem. Nie tylko chodzi o kubaturę, ale także o ilości przetrzymywanego przez nas tam towaru czy obsługę. Kiedyś mieliśmy nawet swoje ciężarówki dowożące materiały do naszych klientów. Kiedy rynek usług transportowych rozwinął się, natychmiast zrezygnowaliśmy z posiadania tak rozwiniętego transportu. To oczywiście przełożyło się bezpośrednio na nasze oszczędności i co za tym idzie, skrócenie czasu oczekiwania naszego klienta na konkretny materiał. Przy tak dużej konkurencji na rynku, mam na myśli usługi transportowe, pozwoliło to nam na lep-

sze zarządzanie również naszymi stanami magazynowymi.

Reprograf dzisiaj to...

Oprogramowanie, cały prepress, druk tradycyjny i cyfrowy, intrologatoria, flekso, maszyny do druku etykiet i materiały. To duże wyzwanie mieć w swoim portfolio tak szeroką gamę produktów, ale patrząc realnie jest to wręcz idealne rozwiązanie dla nas. W tak trudnych czasach, w jakich przyszło nam prowadzić biznes, praktycznie możemy rozmawiać z niemalże wszystkimi drukarniami o ich potrzebach działając bardzo kompleksowo. Z innej strony dla nas to także możliwość bardziej elastycznego reagowania na zmiany jakie zachodzą na rynku. W latach pozbawionych dotacji, sprzedaż to głównie materiały poligraficzne i mniejsze urządzenia. Kiedy pojawiają się dotacje natychmiast ruszają projekty dotyczące zakupów ciężkiego sprzętu i oprogramowania. Zatem taka umiejętność z naszej

strony pozwala nie tylko kompleksowo podchodzić do potrzeb naszych klientów, ale także być bardziej elastycznym przy zachodzących zmianach w całości rynku poligraficznego. Wszak nowe technologie pojawiają się nieustannie.

Na czym w Reprografie skupia się dzisiaj praca zarządu?

Przede wszystkim naszym stałym pragnieniem i celem jest budowa zespołu osób, ludzi związanych z firmą emocjonalnie, wybitnych fachowców, ekspertów, którzy będą dalej rozwijali firmę. I choć nie jest to łatwe, cel dla nas jest bardzo prosty. Firma przede wszystkim rodzinna, ale z zasadami dobrze funkcjonującej „małej korporacji”, może ładu korporacyjnego. Ten czynnik „rodzinny” jest jednym z najważniejszych.

W którą stronę rozwój?

Dzisiaj zdecydowanie nasze działania intensyfikujemy w stronę etykiet. Trze-



ba przyznać, że rynek etykiet i opakowań jest tym, który rozwija się niezwykle prężnie. Etykiety przemysłowe oraz po prostu małe drukarki, które może zakupić nie tylko drukarnia, ale przede wszystkim klient końcowy. Przecież nie będzie czekał na 200 etykiet około tygodnia i koszt ich w drukarni flekso pewnie byłby kosmiczny. Tutaj w ramach oferowanych przez nas urządzeń jest możliwość zakupu drukarki do etykiet, dedykowanych właśnie małym i nawet bardzo małym zamówieniom. Rynek etykiet to obszar, który nas najbardziej interesuje. Oczywiście opakowania również, ale tutaj spektrum naszego działania jest nieco szersze.

Udało Wam się podjąć współpracę z kluczowymi dostawcami japońskimi.

To rzeczywiście nasze kolejne osiągnięcie. Nie dosyć, że inna kultura, także biznesowa to jeszcze mentalność i rodzaj współpracy, który daleki jest od standardów jakie proponują firmy zachodnie. Daleki, nie oznacza wcale, że gorszy. Wręcz przeciwnie. Firmy japońskie pod wieloma względami potrafią bardzo pozytywnie zaskoczyć. Ich przygotowanie produktu, dopracowanego wręcz do perfekcji, o jak najmniejszych gabarytach. To z jednej strony przerażające, ale z drugiej rozumiemy, że w kraju, w którym jest tak wysoki koszt metra kwadratowego ziemi, każde urządzenie technologiczne ma być po prostu jak najmniejsze, niezawodne, maksymalnie zautomatyzowane z możliwością osiągnięcia najwyższych parametrów jakości, efektywności i rentowności.

Doskonałość, jak w przypadku płyt Fuji-film, włącznie z ekologią. Asahi, to kolejny przykład takiego podejścia. Komori, Mimaki, Screen, to tylko niektóre marki, ale o parametrach, jakich inni producenci mogą tylko zazdrościć. Doskonałość jest po prostu wymagana. Czas wykorzystania urządzenia i bezawaryjność tzw. up-time bezpośrednio w produkcji sięga nawet 95%. Tego typu wyniki nie są osiągane przez innych producentów. Dla nas wyzwaniem jest utrzymywanie

Jolanta Kurowiak:

– Przede wszystkim naszym stałym pragnieniem i celem jest budowa zespołu osób, ludzi związanych z firmą emocjonalnie, wybitnych fachowców, ekspertów, którzy będą dalej rozwijali firmę. I choć nie jest to łatwe, cel dla nas jest bardzo prosty. Firma przede wszystkim rodzinna, ale z zasadami dobrze funkcjonującej «małej korporacji», może ładu korporacyjnego. Ten czynnik «rodzinny» jest jednym z najważniejszych”.

całego zespołu serwisantów, mimo, że urządzenia są minimalnie awaryjne.

W maszynach drukujących Komori już pięćdziesiąty arkusz może być tym produkcyjnym. Nie wiem, czy konkurencja może się pochwalić tego typu wynikiem. Pełna automatyzacja obsługi. Mniejsze zużycie prądu, czy wreszcie mniejsze gabaryty. To wynik przygotowania maszyn dla rynku japońskiego, gdzie koszty życia czy prowadzenia biznesu są naprawdę bardzo duże. Te maszyny mają służyć do budowy biznesu, stąd ich „doskonałość” wpisana jako jeden z elementów działania.

Mieliśmy przykład działania firmy Komori w momencie, kiedy już w okresie pogawarancyjnym nastąpiło uszkodzenie cylindrów. Mimo wszystko Komori potra-

fiło się wznieść ponad wszystko i decyzja była jedna – wymiana cylindrów na koszt Komori. Jednocześnie odkryto przyczynę uszkodzenia. To pozwoliło także wielu innym klientom zweryfikować swoje podejście do realizacji zakupów materiałów, chemii itd.

Nie było to wykorzystywane przez konkurencję?

Ilość wrogów w biznesie świadczy o sile działania marki prezentowanej przez nas. Zatem nie przeszkadza nam komentarz konkurencji.

Niewątpliwie nasza polska firma działa w obszarze zdominowanym przez duże zachodnie koncerny. Niestety w polskiej tradycji zawsze bardziej doceniało się obce niż swoje. Już na samym początku zdałam sobie sprawę, że osiągnięcie sukcesu musi kojarzyć się z lepszym produktem i lepszą obsługą klienta. Szkoda, że świadomość naszego rynku preferującego współpracę z obcymi korporacjami zapomina o fundamentalnych podstawach rozwoju własnego kraju.

Sukces polskiej firmy, to nie tylko moja własna satysfakcja, ale podatki, które w 100% zostają w Polsce, lepsza infrastruktura i rozwój własnego kraju. Musimy pamiętać, że zyski, a tym samym podatki z dochodów koncernów zagranicznych omijają nasz kraj, a zasilają budżety Państw, na które z zazdrością patrzymy obserwując ich rozwój, infrastrukturę i bogactwo.

Gdzie będzie spółka za trzy lata?

Nie jest tajemnicą, że chętnie kupimy firmy związane z poligrafią, by móc działać jeszcze bardziej sprawnie. Jeżeli chodzi o akwizycję, to jest obszar, który cały czas nas interesuje. Co do wielkości naszych możliwości na najbliższe lata, sądzę, że w miarę szybko podwoimy nasze obroty roczne. To nasz cel. Wiarygodność, rozwój i zmiana portfolio oraz dostosowanie do wymogów rynku.

I tego Wam życzymy. Dziękuję za rozmowę.

ROZMAWIAŁ MIROSLAW PAWLIŃSKI