

## ■ DRUKARNIA PERFEKT

# Na książkach da się zarobić

**Warszawską drukarnię Perfekt Janusza Banasiewicza** od lat stawiamy jako przykład właściwie prowadzonego biznesu poligraficznego. Firma wyspecjalizowała się w produkcji książek wysokiej jakości i mimo zawieruchy, jaka dotknęła w ostatnich latach rynki finansowe, a także wbrew cyfrowej rewolucji odbierającej zlecenia drukarniom akcydensowym, radzi sobie nadszpodziewanie dobrze – czego wyrazem było m.in. powstanie jej filii na Podlasiu. O źródłach tego sukcesu i sytuacji poligrafii w XXI w. rozmawiamy z właścicielem.

■ **W ostatnich latach Pańska drukarnia skupiła się na produkcji książek. Czy rosnąca sprzedaż e-booków Pana nie martwi?**

Nie jestem przerażony ani e-książkami, ani cyfrowymi mediami. O upadku tradycyjnej książki styszemy od kilku lat, a rynek znacząco się nie zmienia. A jeśli się zmieni i nakłady skurczą się do minimum, to trzeba będzie sobie poszukać nowej niszy.

■ **Mówi Pan, że znaczącej zmiany na rynku dzieciowym nie widać. Ale czy na pewno? Czy nie jesteśmy tak bardzo przyzwyczajeni do tradycyjnych mediów, że umyka nam rewolucja, która puka do drzwi?**

Mam cztery córki, które korzystają na co dzień z całej gamy elektronicznych gadżetów. Ale tylko jedna z nich oprócz papierowych książek czyta – i to w ograniczonym zakresie – e-booki. Robi to zresztą w ściśle sprecyzowanych okolicznościach: ściąga sobie wyłącznie tytuły najnowsze, niedostępne w Polsce lub nie przetłumaczone (a dobrze czyta po angielsku). Ale w podróż pociągiem albo na lekturę do poduszki zawsze wybiera tradycyjną książkę.

■ **Ale zgodzi się Pan chyba, że rosnąca dominacja elektronicznych środków przekazu popospołu ze zwiększającą się popularnością druku cyfrowego może zagrozić tradycyjnej poligrafii?**

Nie uważam, by branża jako całość była zagrożona, choć kryzys może zagrozić poszczególnym zakładom

poligraficznym. Widmo upadku może nam zająrzeć w oczy tylko wówczas, gdy nie będziemy potrafili odnaleźć się w zmieniającej się rzeczywistości.

Mój pomysł na nowe czasy to wstrzymanie dalszej rozbudowy Perfektu. Porzuciłem mrzonki o gigantomanii: nie zwiększam liczby maszyn (choć je stale modernizuję), nie zatrudniam dodatkowych pracowników, nie wpycham się za wszelką cenę na nowe rynki, bo nie chcę ryzykować procesów sądowych z konkurencją. Nie znaczy to, że produkuję mniej – wręcz przeciwnie. Ale uważam, że na polskim rynku nie ma takiej ilości zleceń, by rozbudowywać zakład w nieskończoność. Wolę kierować mniejszą firmą, ale nowocześniejszą, szybciej reagującą na potrzeby klientów, z maszynami umożliwiającymi błyskawiczny narząd zróżnicowanych prac. Proszę mi wierzyć: czasami umycie okien we własnym zakładzie jest korzystniejsze niż szukanie klienta za wszelką cenę.

■ **Czy zapowiedziana podwyżka VAT odbiła się na Waszej kondycji?**

Uważam, że 5-proc. VAT na książki i prasę specjalistyczną nie będzie miał realnego wpływu na nasze interesy. Z rozmów z wydawcami wynika, że większość z nich jest gotowa ponieść koszty podatku – nawet bez podnoszenia cen książek. Natomiast z pewnością przydałoby się ujednoczenie przepisów przez państwo, by wszystkie drukarnie musiały stosować tę samą stawkę podatku – by mogły grać w tej samej lidze.

Rozmawiał  
**Mirostaw Pawliński**

W przypadku podręczników szkolnych wzrost cen będzie hamowany przez drugi obieg, czyli przez sprzedaż używanych książek. Wydawcy będą musieli obniżyć swoje marże, by nie było zbyt dużego rozwarstwienia w kosztach zakupu podręczników nowych i używanych.

- **Wydaje się, że obserwowana na rynku nieustanna zmiana programów nauczania, z czym wiąże się konieczność druku nowych podręczników, jest dla drukarni i wydawców bardzo na rękę.**

Tak i nie. Coraz więcej firm wydawniczych, także tych związanych z drukiem podręczników, ma kłopoty, wiele z nich upadło w ostatnich latach. Dotyczy to zwłaszcza małych wydawnictw, które mają problem z płatnościami za druk. Ja sam w 2003 r. przyjąłem strategię ograniczania współpracy z małymi wydawnictwami, i ona dotychczas się sprawdza.

Moim zdaniem problem wypłacalności jest dziś znacznie poważniejszy niż całe to gadanie o zagrożeniu ze strony e-książek. Potrzebujemy sprawnie działających sądów, które zaczną sobie radzić z falą fikcyjnych upadłości firm nie regulujących swych zobowiązań. One psują rynek, bo po bankructwie transferują co cenniejsze części majątku do nowych spółek, często działających w tej samej branży i pod nieznacznie zmienioną nazwą.

- **A jak na Waszą kondycję wpływają podwyżki cen materiałów, np. papieru? Nie uwierzę, że w warunkach wojny cenowej drukarnie bez mrugnięcia okiem rekompensują je sobie podnoszeniem cen za usługę. Jak sobie radzić ze spadkiem marż?**

Odpowiedź znajduje się w parku maszynowym. Jeśli jestem w stanie tak ustawić produkcję, by czasy przestoju między jednym a drugim zleceniem uległy skróceniu, to oszczędzony czas mogę przeznaczyć na druk dodatkowych zleceń – i zarobionymi pieniędzmi zrekompensować sobie spadki marż.

Moim zdaniem ceny papieru są dość neutralne. Proszę pamiętać, że koszt druku jest składową dwóch czynników: ceny materiału oraz kosztu usługi. Dziwnym trafem drukarze nie mają pretensji o podwyżki cen papieru do papierników. Ale co się dzieje, gdy wzrasta koszt robocizny! Wtedy wszyscy zlecający mają pretensje. I to jest problem dla drukarzy.

- **A jak reagują dostawcy w tym nerwowym okresie, gdy na rynku poligraficznym doszło już do kilku spektakularnych upadłości drukarni?**

Ja mam szczęście, bo ten rok przeszedłem suchą nogą i nie mam żadnych problemów z dostawcami. Ale co by było sześć lat temu, gdy Perfekt musiał radzić sobie z kryzysem – tego nie wiem.

Z obserwacji rynku wiem natomiast, że dostawcy wracają do firm, na których wcześniej się sparzyli. Wszyscy znamy przykłady drukarni, które znalazły się na krawędzi bankructwa, miały problemy z płatnościami. Wtedy dostawcy zarzekali się, że do tych firm więcej sprzedawać nie będą. A jak jest dzisiaj? Sprzedają ponownie.

- **Wspomniał Pan o strategii Perfektu, polegającej na rezygnacji ze świadczenia usług małym wydawnictwom i skupieniu się na obsłudze tych największych. To właściwa droga?**



Janusz Banasiewicz, właściciel drukarni Perfekt

Zrezygnowaliśmy ze współpracy z tymi, którzy mieli problemy z płatnościami. Takimi, którym niezależnie od tego, jak długą dałbym im karencję spłaty, i tak nie dotrzymają terminów. Miałem już dosyć ścigania ich za długi, czułem z tego powodu duży niesmak – dlatego zrezygnowałem.

- **Czy nakłady zamawianych prac bardzo się zmieniają?**

Ja tego zbyt mocno nie odczuwam. Nakłady generalnie spadły, jednak jeśli książka jest atrakcyjna, to utrzyma się na rynku. Są dwa typy wydawców. Jedni z wyczuciem rynku – tacy, którzy zakładają sobie »

» druk 20 tomów serii w stałym nakładzie i realizują je do samego końca. I tacy, którzy zaczynają od jakiegoś poziomu sprzedaży, ale kończą z 10 proc. tego, co sobie zaplanowali. Tu widać, jak dużą rolę odgrywa tematyka książek, wpasowanie w potrzeby rynku, umiejętności marketingowe, no i oczywiście jakość.

■ **Ciężko dzisiaj o klienta?**

Tak. Trzeba się natrudzić, by go zdobyć. Ale jest też druga strona medalu: wcale niełatwo go stracić. My w ciągu roku zyskujemy od 2 do 4 nowych klientów i tracimy tyle samo. Czyli ci, którzy nam zaufali, zostają najczęściej z nami, a tych, którzy wybrali konkurencję, trudno od niej wyciągnąć. Musi się zdarzyć naprawdę poważna wpadka, by to się zmieniło. To są powiązania i zawodowe, i osobiste – często między drukarzem i klientem rodzi się bardzo sympatyczna więź.

■ **A jaką rolę w zdobywaniu klientów odgrywa profesjonalny dział sprzedaży?**

W Polsce bazujemy na razie na swojej dobrej opinii. Na przykład na tym, że w tym roku mamy praktycznie zerową liczbę reklamacji. Nam nie zdarza się podmienić surowca, np. papieru o większej gramaturze na niższą, bez informowania klienta. Utrzymujemy tę jakość, na którą pracowaliśmy dość długo. Dzisiaj wartość agresywnego działu sprzedaży jest dla drukarni o tyle wątpliwa, że i tak klienta pozyskuje się głównie ceną. Jeśli obniżą ją o kilka procent, to zamó-

wienia odpłyną od konkurencji do mnie. Tyle tylko, że jeśli wszystko sprowadzamy do tych kilku procent ceny, do przemielenia jeszcze większej liczby zleceń, to chyba czas się zastanowić, czy praca w poligrafii ma nadal sens.

■ **Perfekt jest znany na polskim rynku poligraficznym jako firma, która chętnie i z głową inwestuje w nowe urządzenia do produkcji. W ostatnich latach regularnie informowaliśmy czytelników o Waszych kolejnych zakupach. Proszę pochwalić się najnowszymi inwestycjami.**

Teraz na tapecie są maszyny drukujące. Wymieniliśmy starego 8-kolorowego Heidelberga SM na model XL. Zyskaliśmy w ten sposób prędkość druku wyższą o 3 tys. arkuszy/godz. i nieco większy format. Z własnych doświadczeń wiem, że oznacza to wzrost wydajności rzędu 20-30 proc. – o ile oczywiście będziemy mieli pełne obłożenie.

■ **Czy regularnie serwisujecie swoje maszyny?**

Bardzo regularnie. Z reguły robimy to w soboty, bo drukarnia pracuje wtedy do godziny 14 (w niedziele nie pracujemy). Jestem pewien, że gdybyśmy pracowali siedem dni w tygodniu, to dzięki tym dodatkowym zmianom sobotnim i niedzielnym zysk by nam się nie zwiększył.

Zatem raz w tygodniu przez siedem godzin w sobotę nasz park maszynowy jest serwisowany. Nadal wierzę, że to daje więcej zysku niż strat. Taki porządny, kilkugodzinny, regularny przegląd techniczny wydłuża czas życia maszyny o rok, a nawet półtora. Myślę tu oczywiście o pracy z najwyższą jakością, bo przecież maszyna może działać i 30 lat, ale z jakim skutkiem?

■ **Jakie kolejne inwestycje przewiduje Pan w kolejnych miesiącach?**

Po instalacji Heidelberga XL zapewne będzie nią wymiana linii do okładek twardych na najnowszy – kolejny w Perfekcie – sprzęt Kolbusa. Przyznam otwarcie, że nie mam nic przeciw jakości oferowanej przez konkurencyjne urządzenia. Müller Martini ma naprawdę dobre maszyny i gdyby mieli lepszy serwis w Polsce... Ale ja nie wytrzymuję nerwowo, jak mi maszyna staje i muszę 3 tygodnie czekać na naprawę.

■ **Jak radzi sobie automat Kolbusa?**

Dobrze – ale dopiero po poprawkach. Nie będę czarował: na początku nie wszystko działało jak trzeba, bo producent popełnił błędy konstrukcyjne, zresztą przyznał nam w tym rację; wprowadził zmiany, jakich



W 2011 r. Janusz Banasiewicz planuje dalsze inwestycje w drukarni, prawdopodobnie będzie to maszyna do zawieszania bloków książkowych.

sobie zażyczyliśmy, a nawet partycypował w stratach, jakie ponieśliśmy z powodu tych błędów. Dzisiaj to już jest zupełnie inna bajka. Co prawda mamy jeszcze kilka poprawek do wykonania w najbliższych tygodniach, ale one nie rzutują na jakość oprav.

#### ■ Nie kusi Pana segment druku cyfrowego?

Ja już się nie nadaję do cyfrówki. Takie pytanie mógłby Pan zadać moim następcom. Gdybym ja chciał rozpocząć druk cyfrowy, to musiałbym się uczyć poligrafii od początku, bo to zupełnie inna para kaloszy. Dokładnie to samo odpowiedziałbym na pytanie, czy chcę rozpocząć druk z roli. Poza tym po co mam zmieniać technologię, skoro udało mi się stworzyć firmę wyposażoną w najnowocześniejszy sprzęt do druku tradycyjnego? Żeby być w ogonie przedsiębiorstw na rynku, który jest już nasycony?

A poważniej: nie chcę się pchać na rynek, który nie jest jeszcze doskonały pod względem technologii. Niech inni sparzają się na „cyfrze”. Ja poczekam. A jak za 3-4 lata cyfrowa poligrafia dojrzeje, to się zastanowię nad zakupem jednej albo dwóch maszyn i odpowiedniego oprogramowania do personalizacji. To nie będzie zakup, który mógłby mnie wpędzić w finansowe kłopoty.

#### ■ A produkcji opakowań nie chce Pan spróbować? Wszyscy wiemy, że liczba zleceń na książki, gazety i akcydensy spada, a opakowania trzymają się mocno.

Zostają przy akcydensach. Ja już powiedziałem: gigantomania mnie nie interesuje. Dzisiaj jest tyle firm opakowaniowych, które mają odpowiednią wiedzę i sprzęt, że co ja bym robił między nimi? Mam w swoim parku maszynowym jedną maszynę do opakowań – starą sztancę Bobsta – ale on od dawna pracuje tylko przy perforacji okładek. Gdybym chciał produkować opakowania, to musiałbym stworzyć od podstaw kolejną drukarnię. A ja nie chcę się rozwijać, ale kurczyć – nie pod względem obrotów, ale ludzi. Staram się to osiągnąć dzięki inwestycjom w wysoce zautomatyzowany sprzęt oraz pozbywaniu się nietrafionych zakupów, bo i takie się zdarzały.

Branża druku dziecięcego jest mała. Przeczytałem ostatnio, że drukarni tego typu jest w Polsce sześć albo osiem. Za granicą drukarze wycofują się z tego biznesu na potęgę. My dzisiaj robimy bardzo dużo zleceń zamawianych przez wydawców z Holandii, Belgii czy Francji, którzy coraz mniej chętnie zamawiają prace w Chinach. Bo tamte drukarnie są droższe, nie dotrzymują terminów, a jakość ich książek budzi wątpliwości. Byłem w Chinach i ja, i moja żona. Tego, co zobaczyliśmy w ich drukarniach, nie da się nijak porównać z Perfektem; dzieli nas przepaść techno-

logiczna. Wydrukować książkę, którą się przeczyta w podróży, a potem wyrzuci, może każdy. Ale zrobić piękny wolumin – o, to jest rzecz wymagająca czasu, pieniędzy i dobrego oprzyrządowania. A w Chinach tego nie mają.

#### ■ Jakie ma Pan plany na 2011 r.?

Chyba kupno maszyny do zawieszania bloków książkowych. Maszyny, które mamy w drukarni – zwłaszcza Müller Martini – sprawdzają się przy dużych »

## PrintManager.JDF w Perfekcie

**W grudniu 2010 roku drukarnia Perfekt oraz firma Infosystems** podpisały umowy na zakup i wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego do zarządzania przedsiębiorstwem poligraficznym PrintManager.JDF oraz systemu WebToPrint.JDF przeznaczonego do kompleksowej obsługi zleceń poligraficznych przez Internet.

Drukarnia Perfekt od początku swego istnienia kluczową wagę przywiązuje do nowoczesnego i dynamicznego modelu zarządzania. Dlatego przed 15 laty zarząd Perfekt zdecydował się przygotować i rozwinąć własną koncepcję systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwem poligraficznym. – Stworzone dla nas oprogramowanie przez wiele lat służyło kierowaniu firmą. Jednakże obecnie zobligowany do ciągłego ulepszania swojej pracy oraz pracy współpracowników zarząd drukarni zdecydował się pójść znacznie dalej i wdrożyć w drukarni zintegrowany informatyczny system zarządzania klasy MIS o nazwie PrintManager.JDF firmy Infosystems – mówi Janusz Banasiewicz, prezes zarządu drukarni Perfekt. – Nowe oprogramowanie będzie odpowiadać na istotne z punktu widzenia rentowności i rozwoju firmy pytania oraz efektywnie wspierać wszystkie procesy biznesowe oraz produkcyjne, w tym umożliwiać raportowanie i tworzenie kalkulacji uwzględniającej prawdziwy koszt powstania wyrobu. System umożliwił nam także automatyzację i ułatwienie kontaktów z klientem, uzupełniając tradycyjną formę pracy działu handlowego i technologiczną obsługą 24-godzinną, dokonującą się z dowolnego punktu kuli ziemskiej za pośrednictwem przeglądarki internetowej.

Podpisana umowa jest następstwem decyzji zarządu drukarni, odnoszącej się do pilnej konieczności zmiany stosowanych dotychczas w Perfekcie systemowych rozwiązań zarządczych i produkcyjnych dostarczanych dotychczas przez inną firmę, które okazały się niewystarczające wobec coraz bardziej złożonej sytuacji gospodarczej oraz szybko rosnących wymagań i standardów w obszarze poligrafii – mówi Krzysztof Łukasiewicz, dyrektor handlowy w firmie Infosystems.

System PrintManager.JDF, na którego wdrażanie zdecydowała się drukarnia Perfekt to rozwiązanie, które organizuje i porządkuje pracę w przedsiębiorstwie na każdym jej etapie. Umożliwia on także komunikację z urządzeniami parku maszynowego drukarni, pozwala na monitorowanie stanu maszyn, ich wydajności oraz dokładną kontrolę czasu pracy operatorów, zapewniając najnowocześniejsze standardy zarządzania przedsiębiorstwem. Standard JDF zapewnia zgodność operacyjną systemów i urządzeń różnych producentów oraz łączność między działami firmy, jej partnerami i klientami.

WebToPrint.JDF to z kolei rozwiązanie dla drukarni będące odpowiedzią na rosnące wymagania klientów, dotyczące skrócenia czasu realizacji zlecenia. Pozwala on na wykonanie kalkulacji wybranego typu pracy, sprawdzenie i przesłanie plików graficznych oraz złożenie zamówienia poprzez witrynę internetową. Daje również klientom drukarni kontrolę nad procesem realizacji ich zlecenia w drukarni. ■

» nakładach, ale ze względu na długi czas narządu (4-5 godzin) nie nadają się do realizacji krótkich serii.

■ **Muszę zapytać o losy Pańskiego największego projektu ostatnich lat, czyli stworzenia filii Perfektu w Wasilkowie. Czy lokalizacja drukarni na Podlasiu to był dobry pomysł?**

Nie wiem. Dałem tej inwestycji 3 lata, by się zaczęła zwracać, dlatego wolę poczekać do 2012 r., zanim zacznę wydawać sądy. Czy to jest opłacalny zakład? Spośród wszystkich miesięcy, w których prowadziliśmy dokładne badania zysków i strat, to oprócz października każdy był na plusie. Z drugiej strony tam pracuje tak nowoczesny sprzęt, że pewnie zyski powinny być dwa razy większe od tych, które osiągnęliśmy.

„Mój pomysł na nowe czasy to wstrzymanie dalszej rozbudowy Perfektu. Porzuciłem mrzonki o gigantomanii: nie zwiększam liczby maszyn (choć je stale modernizuję), nie zatrudniam dodatkowych pracowników, nie wpycham się za wszelką cenę na nowe rynki, bo nie chcę ryzykować procesów sądowych z konkurencją. Nie znaczy to, że produkuję mniej – wręcz przeciwnie. Ale uważam, że na polskim rynku nie ma takiej ilości zleceń, by rozbudowywać zakład w nieskończoność. Wolę kierować mniejszą firmą, ale nowocześniejszą, szybciej reagującą na potrzeby klientów, z maszynami umożliwiającymi blyskawiczny narząd zróżnicowanych prac”.

Drukarnia w Wasilkowie była przygotowana pod realizację zleceń z rynku rosyjskiego. To nam się nie udało; może szczęśliwie, bo to jest kierunek dla bardzo odważnych albo bardzo głupich przedsiębiorców. Można na nim albo bardzo dobrze zarobić, ale stracić gigantyczne pieniądze. Ja mam za dużo lat, by pozwalać sobie na ekstrawagancje, które mogą całkowicie rozłożyć zakład.

Liczyłem, że oszczędzę na tańszej sile roboczej, na obiecanych ulgach podatkowych – tymczasem wydajemy na Podlasiu więcej pieniędzy niż w Warszawie. Nawet kontroling jest tam dwa razy bardziej uciążliwy niż tutaj. Jeśli urzędnik może się do czegoś przyczepić, to na pewno to zrobi. To jest przerażające. Gdybym zamknął tamtą drukarnię i zwolnił 70 pracowników, to ciekawe, jak gmina poradziłaby sobie z tymi wszystkimi ludźmi na swoim garnuszku. Ale nikt o tym nie myśli. Najnowszy przykład rzucania kłód pod nogi to rozbudowa hali magazynowej. Chcę powiększyć ją może o 150 metrów kwadratowych,

żeby można było wygodniej używać w niej wózków widłowych. Budowa potrwałaby może ze dwa dni, a walczę z machiną urzędniczą o wymagane zgody od 6 miesięcy i końca nie widać.

Wasilków to moja jedyna decyzja związana z poligrafią, której mogę żałować. Ale czy tak będzie, przekonam się za 3 lata.

■ **Na zakończenie rozmowy zadam podchwytliwe pytanie: czy poligrafia na początku XXI wieku ma jeszcze sens?**

Dzięki niej ja i moja rodzina godnie żyjemy, tak samo jak 180 pracowników Perfektu. Otwarcie granic europejskich po wstąpieniu do Unii otworzyło przed nami nowe rynki. Nie uważam, by przyszłość poligrafii była dzisiaj zagrożona. Zagrożone mogą być nijakie firmy – te wszystkie, które mieszczą się gdzieś pomiędzy małymi rodzinnymi drukarniami pracującymi na potrzeby lokalnych rynków i dużymi przedsiębiorstwami z prawdziwego zdarzenia. Te, które mają zbyt mało kapitału, by wybić się z przeciętności i by nie drżeć przed skutkami każdej podwyżki cen surowców i obniżki marż.

Świat Poligrafii

Drukarnia Perfekt została założona przez Janusza Macieja Banasiewicza w roku 1987. Produkcję od początku istnienia zakładu stanowiły akcydensy. Perfekt wykonywał druk w technice offsetu arkuszowego i wykończenia introligatorskie oparte na procesach ręcznych. W 1991 roku firma wybudowała pierwszą halę z częścią administracyjną, gdzie została zainstalowana 4-kolorowa maszyna drukująca Heidelberg. Odpowiadając na potrzeby rynku, Perfekt stale dynamicznie się rozwijał. Do roku 1998 powstały trzy następne hale oraz budynki zaplecza i administracji. Obecnie Perfekt to dwie drukarnie, 12 tys. m<sup>2</sup> powierzchni produkcyjnej oraz tysiąc m<sup>2</sup> powierzchni administracyjno-biurowej. W oddawanych do użytku halach instalowany jest nowoczesny park maszynowy: wielozespołowe, arkuszowe maszyny drukujące i linie introligatorskie. Zatrudnienie w drukarni przekracza poziom 200 osób. W 2000 roku Perfekt przekształcił się w spółkę akcyjną. Obecnie swoim klientom firma oferuje kompleksowe usługi poligraficzne – od projektu do realizacji, niezależnie od złożoności zlecenia i stopnia trudności. Zamówienia realizowane są przez wysoko kwalifikowanych pracowników z wykorzystaniem najnowszych maszyn i technologii. Na każdym etapie produkcji Perfekt wykorzystuje procedury jakościowe ISO 9001. Produkuje przede wszystkim akcydensy, książki i opakowania.