

Papírforma

MILYEN TRENDEKET LÁT A POPYRUS HUNGÁRIA A NYOMDAIPARBAN?

POPYRUS 

Egy papírkereskedő a nyomdaipar egészére rálát, a vásárlók minden rezdülését érzékelve pontos képet alkothat a nyomdák papírvásárlásán keresztül a piaci helyzetről. Ebből a szemszögből nézve objektív képet alkothatunk a hazai nyomdaipar helyzetéről. Ennek ismertetésére szeretnénk felkérni Szilágyi Jenő vezérigazgató urat, aki nemcsak a magyarországi papír-nagykereskedés igazgatói teendőit látja el, hanem a Papyrus csoport pénzügyi vezetőjeként európai kitekintéssel is bír.

Egy új vezető fokozott megterhelésnek van kitéve, akkor is, ha már több évnyi, cégen belül szerzett tapasztalattal is rendelkezik. Erre jött még ráadásként a világjárvány, ami további kihívásokat jelent.

ÚJ VEZETŐ A POPYRUS ZRT. ÉLÉN

2020 januárjától itthon vállaltam egy küldetést. A Papyrus Hungáriának egy generációs váltás mellett kell az új stratégiai irányát kialakítania, amit komolyan veszünk. Egy piacvezető cég gondolkodásában a piaci trendek gyors változásának a lereagálására komolyan fel kell készülnie, és ez a mostani feladatunk. Amikor ezt januárban elkezdtük, még a világjárvány okozta válságról szó sem volt. Tavalyra már egyértelmű volt, hogy Európa-szerte a nyomdák többségének sikerült egy jól megfogalmazott stratégiai fejlődési irány mellett dönteniük és ennek a kivitelezése zajlott. Ez új fogyasztói szokásokat és igényeket is hozott, és feltett szándékunk ma is, hogy ezekre újszerű, bátor válaszokat adjunk. Ugyanakkor látjuk, hogy a járvány nagy kérdőjelet rajzolt sok tervre,



Szilágyi Jenő

2009-ben találkoztam először a magyar nyomdaiparral, a korábbi gazdasági válság idején csatlakoztam Papyrus Hungária Zrt.-hez. Az akkori gazdasági kényszer hatására sok változást kellett bevezetni, változni, változtatni kellett. De néhány szót magamról a tisztesség kedvéért. 52 évesen messze kerültem a pályakezdés pontjától. Amikor 1994-ben a BME gépészmérnöki karát elhagytam mérnöki oklevéllel, tudtam, hogy az üzletfejlesztés területén szeretnék tevékenykedni, amihez viszont pénzügyi tudásra volt szükségem. Szeretem a számokban a rendszert, az ok-okozati összefüggést. Így lettem vállalati pénzügyi szakember, majd cégvezető. Feleségem matematika-fizika szakos gimnáziumi tanár, és magam is elmosolyodom, amikor arra gondolok, hogy kettőnk közül ki a racionálisabb. Három nagyszerű gyerekünk van, akik tudják, hogy a tisztesség és a szorgalom mindennek az alapja.

Szerencsés vagyok, hogy pályafutásom alatt több üzletággal is megismerkedtem és ezáltal széles körű rálátással tudok általában a változások élére állni. A változás mindig egy újszerű gondolkodást is magában hordoz. Gondolom több olvasóban is ismerősen cseng az, hogy a sikeres változásokat többször okozzák a külső tényezők, mint belső elhatározások. A papírszakma (is) az előző pénzügyi válság óta folyamatosan kihívások előtt állt, és így lesz ez továbbra is. Nemcsak a miatt, mert egy generációs és folyamatos technológiai váltás derekán van a szakma, de a fogyasztói igények is gyorsan változnak. A célcsoportunk, az OptiGroup csoport is egy diverzifikációt célzó akvizíciós folyamatot kezdett el egy pár éve, aminek az előnyét a mostani válság jól kiemelte. Egy nagyobb akvizíció levezetése kapcsán több évig Csehországban tevékenykedtem, azzal a céllal, hogy a sereghajtó cégünket piacvezető pozícióba hozzuk. Ez a feladat sikeresen tavaly véget ért.



ami jó esetben kis megtorpanást jelent csak, de több cégnél tartósabb kivárást fog hozni.

A PAPÍR, MINT NYOMATHORDOZÓ

Az, hogy a papír, mint „funkcionális hordozó alapanyag” a globalizáció folytán felgyorsult fogyasztói szokások áldozata lett, valahol törvényszerű. A többet, olcsóbban, rövid távra gondolkodás egyik következménye, hogy nagyon sok papír alapú termék meghatározója az olcsósága lett, és háttérbe szorult az a funkció, amit megvalósítottak. A fogyasztói oldal által generált versenyt a gépgyártók, a nyomdák, illetve a papírgyárak is jól felismerték, és jelentős beruházásokkal próbáltak helytállni. Kevesebben voltak azok, akik azt is meg tudták becsülni, hogy a gyorsan változó környezet egy újszerű és gyorsabb reagálás igényével együtt jelenik meg. Gazdasági szempontból ezt úgy érzékeltetném, hogy kevesebb idő alatt kell megtérülésben gondolkodni, és mindezt esetleg kisebb, csökkenő fogyasztói igények mellett. A korábbi évtizedek modellje alapján a szereplők megszokták, hogy hosszabb

időtávon gondolkodnak, és főleg országon belül. A verseny az elmúlt években láthatóan globális lett. Míg 10 éve még kuriózum volt, hogyha valaki a magyar piacról külföldi, elsősorban csak nyugati piacokban gondolkodott, mára már természetes az, hogy a régiós nyomdák is ismerik





egymást, név szerint, technológia szerint. Ez persze nem azt jelenti, hogy a régi technológiák nem használhatók már, de igen, csak más céllal. Itt érek oda, ami az elmúlt 10 év papírszakmában megszerzett tapasztalatom alapján fogalmazódott meg. Talán az egyik alapvető hibánk az, hogy elhittük, a papír olcsó, értéktelen és a tömegtermelés alapja. Ez nagy szerepet játszott abban, hogy elfelejtettük azt, hogy a papír egy szerelem is, egy bizalom abban, ami az emberiség fejlődését végigkísérte. Európa-szerte ismernek nyomdákat, és látom, hogy az igazán sikeres cégek azok lettek, akik a gazdaságosság mellett megtartották a papír értékhordozó szerepét is a gondolkodásukban.

A VÁLTOZÁSON VAN A HANGSÚLY

Bármelyik iparági tapasztalatomhoz nyúlok vissza, azt látom, hogy a termék és az emberek szeretete nélkül egyetlen változás sem sikeres. A változás lényegét nem a sebesség, hanem a gyorsulás írja le jobban. Azt tapasztaltam, nemcsak az számít, hogy milyen teljesítménnyel működik egy cég, hanem, hogy mennyi idő alatt és mekkora hatékonysággal tudja a változásokat meglépni.

A változás minden más eleme vagy hozott, megszerzett, vagy éppen megszerezhető kompetencia. A modern gazdaságfejlesztésben a hangsúly az ember és a technológia párhuzamos és egymásra épülő fejlesztésére figyel. Ebben a fejlődési folyamatban hol a munkáltató, hol a munkavállaló érezte magát hátrányos helyzetben és ez hosszú távon egy vesztes-vesztes játék alapképlete lett. Az egyensúlyt kereső cégek tudtak üzletileg és mint munkáltatók is sikeresek lenni. Én úgy tekintek kollégáimra, mint egyenrangú csapattársakra. Más-más feladattal, de egy csapatként kell együtt dolgoznunk, és folyamatosan változnunk és gyorsan alkalmazkodnunk. A kollégáimmal vagy a partnereinkkel ezek a legjobb beszélgetések, amikor nemcsak a meglévő dolgokról beszélgetünk, hanem arról is, hogy mi mást vagy másképpen csinálhatunk. Egy ilyen gondolkodás eredménye lett nálunk néhány új szolgáltatás is logisztikai területen. Abból a felismerésből kiindulva, hogy ezen a területen a Papyrus kimagasló minőségű és komplex szolgáltatást tud nyújtani, gondolkodtunk néhány lehetséges szolgáltatásban, és ezek közül egyet már néhány vevőnél be is vezettünk. Ez fejlesztésekkel jár és tanítással. Erre vagyok nagyon büszke.



Mindig arra figyelek, hogy érték alapon szervezzem meg a céget, és ne szervezeti ábrák alapján. A szervezeti ábra helyett inkább kompetencia térképben gondolkodom, mert így jobban lehet egy cég teljesítményét tervezni. Az egyén kompetenciája akkor érték, hogyha ezt rendszerbe szervezzük, és figyelemmel építjük fel a hasznosítását. Egy biciklis versenyben is látjuk, hogy a legjobb teljesítményt a dinamikus, egymást serkentő bolyok adják. Tehát nem az egyéni, hanem a csoportteljesítmény a cél. Én ezt a lehetőséget adom meg kollégáimnak, és persze biztatom is őket, hogy éljenek vele.

HATÉKONYSÁG ÉS TERMÉK DIVERZIFIKÁLÁS

Az év elején egy jelentős és tartós, 5–10%-os általános papírkereslet-csökkenéssel számoltunk. Az ebből adódó kérdéseket hatékonysággal és termékdiverzifikálással készültünk megválaszolni. Februárban már érződött a járvány hatása, és látszott, hogy nem egy pénzügyi válság mintáját mutatja. Tíz éve a pénz fogyott el először, és abból lett keresletcsökkenés, most viszont a kereslet csökkent gyorsan, és abból alakul ki a pénzügyi nehézség. Úgy látom, hogy iparágunk nagyon gyorsan reagált: A korábbi válság kapcsán megtanultakra még emlékezve, már a kezdeti jelekre gyorsabban és nagyobb körültekintéssel léptek a nyomdák is. Nagyon széles a spektrum, vannak akik nagyon alacsony szinten tudják csak foglalkoztatni a kapacitásaikat, mások késleltetve és kisebb mértékben érezték meg a kereslet-visszaesést. Egy kis optimizmus már érzékelhető, de ez inkább a szán-

dékot tükrözi. Ez is nagyon jó. A véleményem az, hogy amennyiben nem lesz 1-2 hónapon belül egy tartósabb fellendülés, a növekvő pénzügyi gondok miatt újabb intézkedési hullámra lesz szükség. Míg a korábbi pénzügyi válság alatt a körbetartozás volt jellemző, hiszen a kereslet megvolt, csak hitelezni kellett, most más természetű megoldásokat kell keresni. A Papyrus számára fontos a bizalom, amit partnereinkkel kölcsönösen építettünk ki az évek alatt. Erre alapozva továbbra is kiszámítható partnerként viselkedünk, mert tudjuk azt, hogy most mindenkinek nehéz. Így lépünk fel a beszállítóink felé is. Nem szívesen mondom, de előfordulhat, hogy a gond néhány partnerünknel nagyobb lesz, és azt gondolom, a megoldás keresésében a bizalom lesz a zálog.

NEM SZABAD FELADNI!

A raktárkészletek áprilisban még szinten voltak az ellátási lánc teljes spektrumában, azonban a gyárakkal folytatott folyamatos kommunikációból kiderül, hogy az igények alacsony szintje miatt sokan karbantartást vagy időszakos leállást terveznek májustól. Mivel mindenki lelassította a készletfeltöltést, és inkább a készletek csökkentésére koncentrált, emiatt bizonyos cikkek esetén elképzelhető, hogy nem lesz biztosítható a megszokott áruelérhetőség. Ezzel sajnos számolni kell. Az igazi kérdés az, hogy elértük-e a mélypontját a kereslet visszaesésének, vagy nem. A javulást mindenki gyorsan fel tudja majd dolgozni, éppen ezért igazából most a legrosszabb forgatókönyvre kell készülni. A nyomdák, úgy látom, hogy számolnak a különböző forgatókönyvekkel, és ez nagyon jó. Van, aki a teljes leállást már meg is tervezte, és van olyan is, akinek sikerült megoldania a munkaerő rugalmas foglalkoztatását. Nagyon kevés nyomdáról tudok, aki igényelte volna a bértámogatást, többen beruházási támogatásban gondolkodnak inkább. Néhány kivételtől eltekintve ez azt jelenti, hogy némi optimizmus rejlik azért a vállalkozások hozzáállásában. Saját tapasztalatunkból azt tudom megosztani, hogy nem szabad feladni. Nálunk is van olyan nap, amikor alig van kiszállítás, máskor viszont meglepően megnő a rendelések száma. Amiben lehet bízni, hogy a kezdeti pánikreakciókon túl van mindenki, és ma már sokkal inkább egyre több időt tudnak fordítani a lehetőségek felkutatására. Nem a megszokott mintájú

a kereslet, mások az arányok is, de minden táskára egy táskára és a sok kicsi összeadódik. Abban sokan egyetértünk, hogy ugyanolyan már nem lesz, mint amilyen volt.

Azt is tapasztaltam, hogy bizonyos elmozdulást hozott a mostani helyzet a munkaadók és munkavállalók között. Az elmúlt pár évben egy nehezen kezelhető helyzet nyert egyre nagyobb teret, és sokan a rövid távú szemléletet nehezményezték a munkavállalói oldalon. Elfogadtuk, hogy ez a munkaerőhiány egyik jellemzője, de a cégvezetők tudták, hogy sok tekintetben ez gátja is a fejlődésnek. Tudjuk, hogy a fejlődés, fejlesztés egy hosszú távú elkötelezettséget jelent mind a két fél részéről. Most újból felértékelődött ez a viszony, mert nagyon sok cég arra törekszik, hogy az egyszerűbb és azonnali elbocsátások helyett inkább valamilyen megtartó intézkedéssel próbálja segíteni a munkavállalókat az átmeneti helyzetben. Bajban jobban látszanak a törekvések, az elkötelezettség. Ez segítség, gondolom, mind a két félnek, hogy értékelje a jövőbeni lehetőségeket. Erre lehet építeni. A Papyrus Hungáriánál egy átfogó fejlesztési tervben hiszünk, mert tudjuk, hogy az új normális más lesz, mint a régi. Az emberi kapcsolatok és a minőségi hatékonyság egy új szintjére törekszünk, amit együtt kell fejlesztenünk.

A PAPIR EGY CSODÁLATOS ALAPANYAG

Ma, ilyen nehéz körülmények között sokkal gyorsabban megvalósult az ars poeticája az iparágban. Ha venni, eladni vagy gyártani tudunk, annak örülünk. Örülünk, hogy ha látjuk, mozog a papír. Azt korai megmondani, hogy ez a felismerés rövid időre szól, vagy sikerül megőrizni is valamit belőle, de jó látni, hogy újból értéként nézünk a papírra.

A HATÉKONYSÁG KULCSKÉRDÉS

Azt gondoljuk a Papyrus berkein belül, hogy egy óvatos fellendülés mellett a kereslet elmarad majd a korábbi szintekhez képest. Partnereinkkel azon fogunk dolgozni, hogy megkeressük azokat a változtatásokat, amik elfogadhatóak és fenntarthatóak. A válság előtt több tulajdonossal, illetve nyomdavezetővel beszélgetve örömtöltött el, hogy sokan egyértelműen technológiai korszerűsítésben gondolkodtak. Tudom, amellet, hogy a motivált munkatársakat a válto-

zás elfogadására próbálják ösztönözni, tanítani, a nemzetközivé vált versenyben a hatékonyság biztosítása kulcskérdés lesz. Ne feledjük; a gyors változás az emberek képzését is érinti.



A PAPYRUS IS FEJLESZT

Újból átnézzük a rendszereinket, folyamatainkat, és keressük a digitalizálás és személyes tanácsadás jó ötvözését. A termék portfólió diverzifikációját folytatjuk. Eddig is és ezen túl is a leghatékonyabb és legjobban szervezett nagykereskedő szeretnénk lenni, ami a versenyképesség egyik záloga. Néhány éve létrehoztunk Budapesten egy, az OptiGroup csoporton belüli pénzügyi osztályt. Mint az elsőszámú vezetője ennek a cégnek, rengeteg lehetőséget látok itt is. Fejlesztenünk kell, mert hatékonyak kell lennünk, és a mostani kihívás ebben csak megerősített. Lesz olyan fejlesztés is, amit a vevőink közvetlenül látnak, gondolok itt szolgáltatásokra, nem termék alapú megoldásokra, és lesz olyan is, ami a költséghatékonyságot növeli, ami közvetetten, de nagyon fontos a partnereink számára hosszú távon.

Azzal szeretném zárni, megköszönöm az olvasóknak, hogy megoszthattam a véleményem, és kívánom mindenkinek, hogy sikeresen kerüljön ki a jelenlegi helyzetből.

Egyedül nehéz, közösen könnyebb!