



PulsInwestora

## Chiny jadą tym samym torem

Xi Jinping został wybrany już po raz trzeci na szefa partii rządzącej. Wraz z sojusznikami okopał się na pozycjach także gospodarczych, co nie może podobać się inwestorom, liczącym na odejście od polityki zero tolerancji dla pandemii. ▶16



cena 8,00 zł (w tym 8% VAT)  
NR 204 (6213) INDEKS 349 127 WYD. A+B

dane  
z godz. 18.00  
z 24.10

↓ USD  
4,84 PLN

↑ EUR  
4,78 PLN

↓ CHF  
4,84 PLN

↑ WIG20  
+1,53%

↑ DAX  
+1,58%

# Formika pakuje miliony w rozwój



750 mln zł przychodów w 2027 r. wobec 275 mln zł spodziewanych w tym roku – tak zamierza rosnąć rodzinna firma z branży opakowaniowej, należąca do Piotra i Joanny Dębickich. W rozbudowę mocy zainwestuje ponad 100 mln zł. W planach ma m.in. trzecią fabrykę. Wzrost mogą też wesprzeć przejęcia – Formika chce być jednym z konsolidatorów rozdrobnionej branży, w której Polska jest w unijnej czołówce. Firma czeka na spadek wycen, którego spodziewa się wkrótce. Sama również może stać się celem, bo interesują ją i pokrewni producenci, i fundusze. Ekspert prognozują transakcyjne ożywienie. ▶4-5

PulsDnia

## Ikea dostrzegła, że małe jest piękne



Sieć kojarzona dotychczas z wielkopowierzchniowymi sklepami na obrzeżach metropolii stopniowo zmienia wizerunek. Marina Dubakina, kierująca firmą w Polsce, zapowiada szybki rozwój nowych mniejszych formatów. ▶6-7

PulsDnia

## Fundusze rozmieniły kapitał na drobne

W trzecim kwartale transakcji na rynku VC było wyjątkowo dużo – podkreśla Aleksander Mokrzycki, wiceprezes PFR Ventures. Do firm napłynęło jednak tylko 513 mln zł. To oznaka hamowania. ▶3



PulsDnia

## Utrzymanie dróg drożeje za wolno

GDDKiA proponuje wzrost waloryzacji przedwojennych umów utrzymaniowych z 5 do 10 proc. Branża chce dużo więcej. Oczekuje też nowych zasad dla kontraktów zawartych po wybuchu wojny. ▶8

PulsFirmy

## Nowe wyzwanie: zdalny onboarding

Niektórych pracowników trzeba wdrażać w nowe obowiązki na odległość. Na co warto zwracać uwagę, aby ich aklimatyzacja w nowym środowisku pracy przebiegła pomyślnie? ▶12

# Formika chce być

Trzecie miejsce na kontynencie nie zaspokaja ambicji polskiego producenta m.in. wieczek. W kilka lat chce zainwestować 100 mln zł i dojść do 750 mln zł przychodu – może w tym przeszkodzić

Mariusz  
Bartodziej



m.bartodziej@pb.pl • 22-333-99-36

Nastroje w polskim przemyśle są fatalne, a jednocześnie produkcja rośnie szybciej od prognoz. Na koniunkturę nie narzekają, przynajmniej na razie, Formika – rodzina firma specjalizująca się w produkcji wieczek aluminiowych dla przemysłu spożywczego, blistrów farmaceutycznych oraz tub i sasetek kosmetycznych. W 2021 r. zwiększyła przychody ze 180 do 207 mln zł, a w tym spodziewa się 275 mln zł. Marża EBITDA wynosi kilkanaście procent.

– W tym roku zwiększymy wolumen o 7-8 proc., reszta wzrostu to skutek podwyżki cen spowodowanej m.in. wzrostem kosztów surowców i energii oraz wysoką inflacją. Prognozowanie poziomu przychodów w 2023 r. to obecnie wróżenie ze szklanej kuli, gdyż zbyt wiele jest niewiadomych. Chcemy utrzymać wzrost wolumenu sprzedaży na poziomie 7-8 proc., ale przychody zależą m.in. od cen surowców, w tym aluminium oraz kosztów jego przetworzenia – mówi Piotr Dębicki, prezes Formiki.

Za ponad połowę sprzedaży spółki odpowiadają wieczka dla przemysłu spożywczego. Po 10 proc. zapewniają opakowania dla branży farmaceutycznej oraz wieczka do sterylizacji na paszety. Reszta to produkty dla firm kosmetycznych.

– W ostatnim czasie obserwujemy dwie główne zmiany popytowe. Po pierwsze, znacząco rosną zamówienia dla produktów pod marką własną – konsumenci szukają oszczędności, a dyskonty na to reagują. Po drugie, zwiększa się zainteresowanie zrównoważonym rozwojem, dlatego sukcesywnie rozszerzamy ofertę o łatwiejsze w recyklingu produkty monomateriałowe. Obecnie mają one również przewagę cenową nad produktami z aluminium – mówi Piotr Dębicki.

## Nowa fabryka i magazyn

Zgodnie ze strategią na lata 2023-27 Formika chce dojść do 750 mln zł przychodów. Zastrzega jednak, że kryzys może zweryfikować te założenia – w ostatnich miesiącach nastąpiło kilkuprocentowe spowolnienie w zamówieniach. Pewne natomiast jest wydanie w ciągu pięciu lat 100 mln zł na inwestycje i zdobycie co najmniej kilku doświadczonych menedżerów.

W 2019 r. firma uruchomiła drugą fabrykę. Jej budowa kosztowała prawie 30 mln zł, ale wraz z wyposażeniem i infrastrukturą wartość inwestycji wyniosła około 15 mln EUR.

## Przedsiębiorcy i inwestorzy

▶ Joanna i Piotr Dębicy zainwestowali już w kilka start-upów, ale ich pierwszą znaczącą inwestycją – obok fotowoltaicznej spółki Formika Green Energy – jest Talkin' Things, producent tagów RFID. W ich ocenie firma ma świetne podstawy badawczo-rozwojowe potwierdzone licznymi patentami i ogromne perspektywy wzrostu.

– W ciągu 16 lat zwiększyliśmy skalę biznesu z 17 do prawie 300 mln zł i dużo się nauczyliśmy, popielniacząc trochę błędów, więc jesteśmy w stanie wesprzeć Talkin' Things w przygotowaniach do dynamicznego rozwoju. Nie wykluczamy wprowadzenia tagów RFID w Formice, ale dopiero wówczas, gdy będą taniały i wejdą szerzej do branży FMCG – mówi Piotr Dębicki, prezes Formiki.

Przyznaje, że wprawdzie prowadzenie firmy przez tyle lat go nie zużyło, ale doszedł do etapu, w którym wszystko sprawnie działa i czasem brakuje ekscytacji. Chętnie zaangażuje się więc w nowe przedsięwzięcia. Brakuje mu czasu na szukanie spółek, jednak regularnie otrzymuje propozycje.

– W tym roku na pewno w nic już nie zainwestuję, ale w przyszłym być może tak. Trudno mi określić górny pułap zaangażowania. Interesują mnie firmy z wyjątkowym produktem i kulturą organizacyjną zbieżną z tą w Formice – twierdzi Piotr Dębicki.

– Przez pierwszą połowę tego roku wykorzystywaliśmy około 90 proc. mocy, uwzględniając pracę w weekendy. Systematycznie inwestujemy jednak w nowe linie i automatyzację – z obu fabryk będziemy w stanie uzyskiwać maksymalnie około 100 mln EUR przychodów. Projektowanie kolejnego zakładu zaczniemy za dwa lata, a budowę za trzy. Przy obecnej inflacji trudno z takim wyprzedzeniem oszacować koszt tej inwestycji, ale na pewno wyniesie kilkanaście milionów euro – mówi Piotr Dębicki.

Spółka chce rozbudować się w obecnej lokalizacji w Parzniewie pod Warszawą, gdzie ma jeszcze ponad 4 ha terenu. Projektuje już budowę zautomatyzowanego magazynu o wysokości 20 m. Powierzchnia nie będzie duża, ale kubatura tak, ponieważ magazyn wypełni się kilkoma tysiącami palet.

– Wartość inwestycji szacujemy na kilkanaście milionów złotych. Rozpoczniemy budowę prawdopodobnie w III kw. 2023 r., aby uruchomić maga-

## ▶ LATA RAZEM:

Joanna i Piotr Dębicy poznali się w pracy, w sieci hotelowej Starwood – ona odpowiadała za wydarzenia organizowane w hotelu, a on za te poza nim. W związku z chorobą, a następnie śmiercią ojca Joanny w 2006 r. młode małżeństwo w zaledwie dwa tygodnie zrobiło zwrot w dotychczasowym życiu, przejmując zarządzanie Formiką.

[FOT. WM]



zyn w drugiej połowie 2024 r. – informuje szef Formiki.

## Niezależność energetyczna

To nie koniec inwestycji. Kolejna, warta kilka milionów euro, to zaplanowane na maj 2023 r. uruchomienie pięciu elektrowni solarnych o łącznej mocy około 5 MW.

– To w pełni pokryje nasze zapotrzebowanie, ograniczając koszty oraz nasz ślad węglowy, i naszych klientów. Wraz ze zwiększeniem mocy produkcyjnych chcemy utrzymać niezależność energetyczną. Zobaczymy jednak, jak rozwinię się rynek i czy sieć dystrybucyjna wytrzyma coraz liczniejsze źródła energii odnawialnej – mówi Piotr Dębicki.

Rosnący koszt energii nie jest dla spółki poważnym problemem. Jej udział w koszcie produkcji Formiki wynosi 1,5-2 proc. – gdyby nie zabezpieczenie kontraktów, obecnie mógłby wzrosnąć do 5 proc. W cenach produktów Formika musi jednak uwzględnić wpływ wzrostu kosztu energii u swoich dostawców – hut aluminium.

## Podbój Europy

Mniej więcej połowę przychodów Formika zatrudniająca ponad 300 osób uzyskuje z eksportu. W tym roku zrezygnowała z ważnego dla siebie rynku rosyjskiego – przynosił kilka procent obrotów – ale wciąż wysyła produkty do prawie 40 krajów na czterech kontynentach. Ma klientów z tak egzotycznych kierunków jak Kuwejt, Indonezja czy Australia. Jej największym partnerem handlowym są około 70 proc. rynku, przy czym lider jest wyraźny, my zajmujemy trzecie miejsce. Do 2027 r. chcemy wskoczyć na drugie, zwiększając produkcję wie-

– Na naszym kontynencie zużywamy się rocznie prawie 70 mld sztuk wieczek aluminiowych, z czego 26 mld w Niemczech i Francji w przemyśle mleczarskim, a my produkujemy ich ponad 4 mld, zatem przestrzeń do wzrostu jest duża. Pięciu największych producentów ma około 70 proc. rynku, przy czym lider jest wyraźny, my zajmujemy trzecie miejsce. Do 2027 r. chcemy wskoczyć na drugie, zwiększając produkcję wie-

## USŁUGI BIZNESOWE

## Huntsman zatrudni 100 osób w centrum usług w Krakowie

Amerykańska korporacja chemiczna zatrudni w Krakowie w Global Business Services 100 osób. Poszukuje m.in. specjalistów w zakresie: księgowości, kredytów, zasobów ludzkich, zakupów, automatyki i zaawansowanej analityki oraz planowania i analizy finansowej. Kraków został wybrany na europejski hub, ponieważ „Polska doskonale wpisuje się w kulturę organizacyjną oraz

zapewnia wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz nowoczesną infrastrukturę”. Huntsman Corporation to producent i dystrybutor specjalistycznych chemikaliów notowany na nowojorskiej giełdzie. Posiada ponad 70 zakładów produkcyjnych, badawczo-rozwojowych i operacyjnych w 30 krajach i zatrudnia 9 tys. osób. Jej przychody w 2021 r. wyniosły 8 mld USD. [DI, PAP]

PulsDnia

# większa w Europie

aluminiowych dów, choć kryzys

Producenci opakowań dobrze sobie radzą na tle całego przemysłu, a rynek jest rozdrobiony, więc przejęć może być coraz więcej. Zapowiada je np. Formika



Formika, producent m.in. wieczek aluminiowych dla przemysłu spożywczego, chce do 2027 r. zwiększyć przychody z 275 do 750 mln zł. Pomóc w tym mają nie tylko wielomilionowe inwestycje, ale też akwizycje.

### Przygotowania do przejęć

O zakupach spółka zaczęła myśleć już kilka lat temu, ale ograniczały ją dwa czynniki: dynamiczny wzrost sprzedaży, nawet 20-procentowy, wymuszał ciągłe zmiany i brakowało jej wyszkolonych top menedżerów, których mogłaby przesunąć do przejętej spółki bez szkody dla reszty biznesu.

– Polska to hub opakowań w Europie. Przez lata powstało wiele rodzinnych firm, a w związku ze stosunkowo tanią do niedawna ziemią i siłą roboczą fabryki otwierały zagraniczne koncerny. Konsolidacja postępuje jednak szybko [m.in. Plast-Box planuje przejąć Suwary – red.] i ciekawych podmiotów jest coraz mniej, a myślimy raczej o akwizycji w Polsce. Interesowałyby nas firma osiągająca co najmniej 20-25 mln EUR przychodów – stwierdza Piotr Dębicki, prezes Formiki.

Dzięki przejęciu komplementarnej firmy Formika miałaby bardziej kompleksową ofertę dla klientów z branży spożywczej, farmaceutycznej i kosmetycznej. Nie zamyka się też na klientach z innych branż, obserwuje np. szybki wzrost e-commerce, na którym korzysta m.in.

### Transakcji w opakowaniach bez liku

► Konsolidacja w branży opakowań już trwa. Działająca globalnie Alpha, której obroty w 2021 r. wyniosły ok. 4 mld EUR, przejęła w czerwcu rodzinnego producenta opakowań dla branży farmaceutycznej: Apon. Natomiast najpóźniej 15 listopada okaże się, czy Plast-Box – producent opakowań z tworzyw sztucznych – kupi 65,87 proc. akcji notowanej na GPW spółki Suwary. Warunki potencjalnej transakcji nie są znane. Kapitalizacja Suwar wzrosła w ciągu trzech miesięcy o jedną trzecią, do ok. 150 mln zł. Ciekawych transakcji nie brakowało też w poprzednich latach. W 2021 r. rodzimy start-up Packhelp – oferujący spersonalizowane opakowania dla e-commerce'u – zamknął największą rundę B w historii Polski, o wartości ok. 190 mln zł. Z kolei niemiecki fundusz TEP Capital zainwestował w firmę Nicator, producenta folii polietylenowych z ok. 100 mln zł przychodów, sprzedającego głównie w zachodniej Europie.

Pandemiczny 2020 r. też zaowocował paroma transakcjami. Korporacja KGL przejęła za ok. 30 mln zł Szymanowicza produkującego opakowania na potrzeby branży mleczarskiej. Sebastian Śliwa, współtwórca Akomeksu, odkupił go po dekadzie inwestycji od funduszu Highlander Partners, a amerykański koncern Sonoco sprzedał za 120 mln USD polski biznes opakowaniowy, którego przychody w 2019 r. sięgnęły 1,2 mld zł. Nabywcą był branżowy gracz: Prairie Industries.

polski Mazop, wytwórca tekturowych pudełek.

– Sądzę, że będziemy gotowi do akwizycji raczej w 2024 niż w 2023 r. Spowolnienie gospodarcze zweryfikuje rynek – wyceny niektórych firm zaczną spadać w II kw. 2023 r. i mogą pojawić się ciekawe możliwości. Na razie dla wielu producentów opakowań trwa okres prosperity. Najpierw konsumenci robili zapasy po wybuchu pandemii koronawirusa, a po ataku Rosji na Ukrainę firmy zaczęły zapełniać magazyny

w obawie o zerwanie łańcucha dostaw – mówi menedżer.

### Możliwy inwestor

Niewykluczone, że mająca zakupowe plany Formika sama stanie się obiektem inwestycji. Przyznaje, że regularnie otrzymuje propozycje od graczy branżowych i finansowych.

– Nie mówimy twardo nie, ale ponieważ szybko rośniemy i nie mamy zadłużenia, pozyskanie inwestora nie jest dla nas koniecznością, a mogłoby wręcz być nieopłacalne,

uwzględniając szybki wzrost zysku EBITDA stanowiącego podstawę wyceny. Ponadto chcemy utrzymać rodzinny charakter spółki. Nie wykluczamy strategicznego partnerstwa, które zapewniłoby nam wsparcie w zakresie B+R, w kontraktowaniu surowców czy budowaniu łańcucha dostaw, jednak to bardzo mało prawdopodobne. Natomiast wypuszczenie do spółki funduszu w roli mniejszościowego udziałowca miało dla nas sens tylko w przypadku wyjątkowej okazji akwizycyjnej, do której potrzebowałibyśmy istotnego finansowanego wsparcia – komentuje Piotr Dębicki.

Prezes wraz z żoną ma 82 proc. udziałów spółki, a reszta należy do członków rodziny niezaangażowanych w prowadzenie biznesu. Formika powstała w 1978 r. i na początku zajmowała się produkcją artykułów motoryzacyjnych z tworzyw sztucznych. Założył ją Jerzy Przywuski, ojciec Joanny Dębickiej. Pięć lat później dołączył do niego szwagier – Wojciech Zasadziński. W 1991 r. firma zmieniła profil działalności i zaczęła produkować opakowania z tworzyw sztucznych dla przemysłu spożywczego.

W 1997 r. spółkę wykupił austriacki koncern Greiner, do którego dołączył Wojciech Zasadziński. Natomiast Jerzy Przywuski zachował markę Formika i rok później uruchomił pod tym szyldem produkcję wieczek aluminiowych. Joanna i Piotr Dębicki przejęli zarządzanie firmą w 2006 r. [MB] ©

czek z 4 do 7 mld. W Polsce natomiast, według naszych szacunków, zajmujemy pozycję lidera w wytwarzaniu wieczek aluminiowych, opakowań na leki oraz szmatek kosmetycznych – mówi Piotr Dębicki.

W najbliższych kwartałach spółka zamierza umocnić pozycję we Francji i w Niemczech. U naszego zachodniego sąsiada planuje m.in. zwiększyć sprzedaż dla branży farmaceutycznej. Podkreśla, że pole do popisu jest wielkie – firm farmaceutycznych w Niemczech jest prawie 1,2 tys., a Formika współpracuje z niewielką ich liczbą. Widzi możliwość zwiększenia udziału eksportu do około 75 proc., ale nie w ciągu dwóch-trzech lat.

– Zdobyć dużego klienta i rozpoczęcie dostaw trwa kilkanaście miesięcy. Obecny udział eksportu sprawia, że mimo sprawdzenia większości surowców z zagranicy nie odczuwamy osłabienia złotego. Zmienia to jednak naszą pozycję: stajemy się bardziej konkurencyjni na Zachodzie – wyjaśnia prezes. ©

### OKIEM EKSPERTA

## Firmy i fundusze pójda na zakupy

KRZYSZTOF KNOPP ekspert w zespole fuji i przejęć w dziale deal advisory KPMG w Polsce

Polski sektor opakowaniowy rośnie w siłę i dostosowuje się do nowych potrzeb. Trendu rozwojowego nie powstrzymała nawet pandemia – w 2020 r. wzrost produkcji w tym sektorze wyniósł 1,2 proc., podczas gdy cały przemysł zanotował 3-procentowy spadek. W ostatnich latach producenci opakowań osiągnęli przeciętną rentowność netto na poziomie 6-8 proc., natomiast średnia dla całego przetwórstwa przemysłowego wyniosła 4,6 proc.

W 2020 r. na polskim rynku opakowaniowym działalność prowadziło ponad 6 tys. firm. Obroty branży

szacowano wówczas na ok. 44,6 mld zł – CAGR w latach 2010-2020 wyniósł 7,6 proc., a ostatnio doszło do kilku istotnych transakcji i rund finansowych. Konsolidacja w branży może w najbliższym czasie przyspieszyć m.in. z powodu jej rozdrobienia. Inwestorzy branżowi będą chcieli zwiększyć udział w rynku, a fundusze private equity przejmować kolejne firmy w celu osiągnięcia synergii w portfelu. Konsolidacji tego rynku będą też sprzyjać takie trendy jak krótkoseryjny druk cyfrowy, dostępność i wysokie kwalifikacje siły roboczej, wąskie gardło zasobów, rosnące ceny surowców, wzrost e-handlu, a także dążenie do personalizacji opakowań.

### OKIEM INWESTORA

## Konsolidacja nie ustanie

EDGAR KOLESNIK partner w Abris Capital Partners

Rynek opakowań rósł historycznie mniej więcej dwa razy szybciej niż PKB, także w Polsce, i ma perspektywę dalszego wzrostu w długim okresie. Opakowania poza wartością funkcjonalną mają też wymiar marketingowy, dlatego firmy przywiązują dużą wagę zarówno do jakości, jak też zgodności opakowań z wytycznymi zrównoważonego rozwoju, np. w zakresie biodegradowalnych materiałów. Aby producenci mogli zaspokoić te oczekiwania, potrzebują większej skali pozwalającej wprowadzać innowacyjne rozwiązania. Dlatego konsolidacja branży trwa i nadal będzie szybko postępować. Obserwujemy łączenie się

w skali regionu czy nawet świata firm z segmentu etykiety dla opakowań, wyrobów tekturowych czy plastikowych. Spółki z tego rynku to atrakcyjne aktywa dla funduszy private equity. Mamy w portfelu Dot2Dot, producenta opakowań przyjaznych środowisku, a wcześniej mieliśmy większościowy udział w spółce Chemes oferującej etykiety i laminowane tuby. Jesteśmy w stanie pomóc, gdy firma rodzina prowadzona np. przez założyciela musi przejść transformację i profesjonalizację, zanim stanie się atrakcyjna dla regionalnego albo światowego gracza. Wspieramy na wiele sposobów, chociażby w zrealizowaniu odtwórczych inwestycji albo w skonsolidowaniu kilku graczy z danego segmentu.