

**F****● SUKCES NA RYNKU OPAKOWAŃ****BARTOSZ KRZYŻANIAK****LUDDZIE I BIZNES <<**

▶ Joanna i Piotr Dębicy w rodzinnym biznesie weszli z dnia na dzień. Rozkręcili go na skalę światową, a dziś z ich Formiką liczą się najwięksi

FORMIKA

Wieczka warte miliony

Ich produkty możecie znaleźć w kuchni, łazience czy na półce z lekami. W 40 krajach, na czterech kontynentach. Jednak niewiele wie, że powstały w podwarszawskim Parzniewie, gdzie siedzibę ma Formika, zarządzana przez Joannę i Piotra Dębickich



Otwierasz lodówkę, wyjmujesz jogurt, zdzierasz aluminiowe wieczko, które – zanim zdążyś zmoczyć usta – ląduje w koszu. Ten niepozorny element opakowania to podstawa biznesu Joanny i Piotra Dębickich. Odpowiada za połowę obrotów ich Formiki – największego gracza na rodzimym rynku. I trzeciego w Europie.

O tym, że na wieczkach da się nieźle zarobić, świadczą liczby: w 2021 r. obroty Formiki wyniosły 207 mln zł, rok później sprzedaż wzrosła o ok. 30 proc., do 270 mln zł, przy EBITDA rzędu 45 mln zł. W 2023 r. przychody Formiki ze sprzedaży kilkunastu rodzajów wieczek, ale także blistrów, tub kosmetycznych, saszetek i innych opakowań, do których trafiają desery, kremy czy farby do włosów, przekroczyły 300 mln zł.

I na tym pewnie się nie skończy, zwłaszcza na niezaspokojony apetyt właścicieli. Planują bowiem z rozmachem: w ciągu pięciu lat chcą dojść z 4 do 7 mld wieczek rocznie i stać się drugim graczem w Europie. Plany dotyczące pozostałej produkcji też mają dalekosiężne.

– Nasz cel nazwaliśmy Moon – chcemy w 2027 roku wydrukować tyle metrów bieżących opakowań, żeby starczyło stąd do Księżyca. Zadanie ambitne, bo oznacza prawie potrójnie obrotów – zapowiada Piotr Dębicki.

– Oczywiście celujemy w Księżyc, kiedy będzie najbliższej Ziemi – uzupełnia Joanna.

Kiedy rozmawiam z Dębickimi o tym, w jakim miejscu są dziś na biznesowej drodze, trudno mi uwierzyć, jak zaczęli. Zarządzanie Formiką spadło na nich niespodziewanie 17 lat temu, kiedy mieli zupełnie inne plany.

HISTORIA FIRMY SIĘGA JEDNAK GŁĘBIEJ, DO PRL-U. Zakłada ją Jerzy Przywuski, ojciec Joanny. W 1978 roku wyjeżdża na wakacje do Jugosławii. Zamiast na plaży, sporo czasu spędza jednak na stacjach benzynowych znajdujących się na trasie, gdzie sprzedaje przywiezione z Polski, a wyrabiane na wtryskarce części do malucha. Interes idzie na tyle dobrze, że w kolejnych latach powtarza eskapady na Południe. Tak narodziła się Formika.

W 1983 roku do Przywuskiego jako wspólnik dołącza Wojciech Zasadziński. Profil działalności zmieniają dwa lata po przełomie '89. Teraz produkują opakowania z tworzyw sztucznych dla przemysłu spożywczego, np. pojemniki na jogurty czy śmietany. W 1991 r. są pionierami. Pięć lat później Formika jest liderem na polskim rynku, co nie uchodzi uwadze zagranicznych inwestorów. W 1997 roku wspólnicy sprzedają maszyny i cały wypracowany model

biznesowy austriackiej firmie Greiner, która otwiera w Polsce zakład produkcyjny. Przywuski ze współnikami pomagają go uruchomić, szkołą załogę. Później jednak ich drogi się rozchodzą, a biznes się dzieli: Zasadziński przechodzi do Austriaków, a Przywuski otwiera nową Formikę – z tą samą nazwą i logo. Zmienia się tylko wpis do KRS.

Rok później firma, już z jednym właścicielem, zaczyna produkować aluminiowe wieczka do opakowań dla sektora spożywczego (na serki, paszety czy margaryny). Dzięki maszynie sekcijnej do druku flexo uv jako pierwsza w Polsce i druga w Europie wykorzystuje tę technologię. Biznes się rozwija, w 2003 roku Przywuski kupuje drugą drukarkę flexo uv. W lipcu 2006 roku podpisuje kontrakt na nową linię produkcyjną. Nic nie zapowiada wylewu, którego właściciel Formiki dostaje w tym samym miesiącu. Ani tego, że trzy tygodnie później umrze, zostawiając po sobie dorobek życia.

PO ŚMIERCI JERZEGO PRZYWUSKIEGO ZARZĄDZANIE FORMIKĄ przejmuje córka Joanna z Piotrem Dębickim, za którego wkrótce wychodzi. W 2006 roku mają po 26 lat, nigdy nie prowadzili biznesu, poznali się w korporacji z branży hotelarskiej. Dwie siostry Joanny, podobnie jak ich mama, która pracowała w Formice jako księgowa, nie rwą się do obejmowania sterów przedsiębiorstwa. Otrzymują w nim udziały, dzięki czemu partycypują w zyskach (dziś rodzina ma ich 18 proc., pozostałe należą do Joanny i Piotra Dębickich).

– Teść zostawił firmę w dobrej kondycji, bez długów. Na stanie mieliśmy 10 komputerów na DOS-ie i księgową operującą liczydłem. Było sterylnie, mieliśmy dobre maszyny, wyjątkowych handlowców, zresztą wszyscy pracują do dzisiaj. Kulała jednak kultura zarządzania – wspomina Piotr.

Jego teść zarządzał silną ręką. „Wiecie, co się dzieje, jak drużyna nie gra? Są dwie opcje: albo zmieniamy trenera, albo zawodników. To powiem wam, że na zmianę trenera nie macie szans” – mawiał do pracowników.

– Na początku próbowałem go naśladować. Kiedyś zobaczyłem buty zostawione na szafkach w szatni, co ze względu na procedury higieniczne było niedozwolone, więc zrobiłem spotkanie i zacząłem nimi rzucać przed załogą. Ale to nie byłam ja – przyznaje.

Dębiccy zaczęli więc działać po swojemu. A że nie tworzyli Formiki od podstaw, nie byli z nią emocjonalnie związani, to pomagało.

– Zwykle jest tak: zakładam start-up, zarabiam pierwszy milion i potem mogę go reinwestować, kupić dom ▶



4
MLD

WIECZEK
ROCZNIE
produkuje
dziś Formika.
Do 2027 r. chce
dobić do 7 mld



albo wydać jeszcze inaczej. My w ogóle nie wypłacaliśmy sobie dywidend, wszystko agresywnie inwestowaliśmy. Robiliśmy to bez obciążenia: było nam łatwiej, bo to było „nie nasze”, tylko odziedziczone. Teść działał bardziej poważnie, może nawet zachowawczo. A my nie byliśmy przywiązani do tego kapitału, więc jechaliśmy ostro – opowiada Piotr. – Samochód zmieniliśmy dopiero wtedy, kiedy sprzątaczką zaczęła przyjeżdżać do pracy modelem o dwa lata młodszym – śmieje się.

O pierwszych krokach, które Dębicki stawiał w Formice, z uznaniem mówi dziś konkurencja.

– Może zaimponować styl, w jakim przebił się w branży – przyszedł z zewnątrz, szybko, odważnie się zaadaptował i dorzucił coś od siebie. Jest bardzo lubiany, zarówno w Formice, jak i poza nią. Zawsze „dowozii”, nie boi się otwartych dyskusji, słucha ludzi. Nigdy nie mówi „nie”, gdy ktoś proponuje innowacje w produktach i procesach. To mu pomaga pchać biznes do przodu. Jego ludzie są dzięki temu bardziej zaangażowani, a on do tego dobrze ich za to wynagradza – wylicza Jarosław Zasadziński, dyrektor operacyjny na Europę Centralną i Wschodnią w Greiner Packaging International.

OD CZASU PRZEJĘCIA PRZEZ DĘBICKICH FORMIKA ZWIĘKSZYŁA OBROTY kilkunastokrotnie – z 17 mln zł w 2005 r. do ponad ćwierć miliarda złotych w 2022 r. Załoga rozrosła się z 44 do ponad 300 osób. Ale trzon biznesu się nie zmienił. Aluminiowe wieczka odpowiadają za połowę obrotów Formiki, która jest największym graczem na rodzimym rynku. I trzecim w Europie.

Cały europejski rynek opakowań giętkich przed wystrzałem inflacji to ok. 14,7 mld euro. Od tego czasu jednak znacznie urósł, według Dębickiego co najmniej o 25 proc. To daje ok. 18–19 mld euro (85–90 mld zł). Jego częścią jest rynek wieczek wart 700 mln euro (ok. 3,3 mld zł). W Europie pierwsze skrzypce gra na nim Constantia, produkująca ich 27 mld rocznie.

– Miejsca od drugiego do piątego zajmują firmy sprzedające od 3 do 6 mld sztuk. My jesteśmy na trzecim miejscu z 4 mld, za nami firmy sprzedające 3–3,5 mld. W sumie top 5 firm ma dwie trzecie europejskiego rynku. Reszta to drobni gracze – mówi Dębicki.

Stary Kontynent to jednak dla niego zbyt mało. Dzisiaj Formika

”
PIOTRA WYRÓŻNIA ABSOLUTNA SŁOWNOŚĆ. JAK PODASZ MU RĘKĘ, TO MASZ PEWNY DEAL I NIE MUSISZ PODPISYWAĆ Z NIM KONTRAKTÓW. TO WYJĄTKOWA CECHA

*Jarosław Zasadziński,
dyrektor operacyjny na Europę
Centralną i Wschodnią
w Greiner Packaging
International*



sprzedaje wieczka do ok. 40 krajów – poza Europą do Izraela, Kuwejt, Algierii, Indonezji, RPA czy Australii.

– Widzieliśmy nasze produkty w Nowym Jorku, w Singapurze i na Kubie – mówi Dębicki.

POLSKI RYNEK WIECZEK TO 4 MLD SZTUK, czyli tyle, ile wytwarza Formika. I choć połowę produkcji wysyła za granicę, pozostałe 2 mld, które trafiają pod strzechy, zapewniają jej pozycję niekwestionowanego lidera (z połową rynku) w Polsce. Drugą połowę dzieli się konkurencja – także ta, z którą Formika konkuruje na globalnym i europejskim rynku, w tym szwajcarski Aluflexpack (numer dwa w Europie).

Jednak Dębicki uznali, że „spożywką” to za mało, że ich biznes powinien mieć więcej „nóg”. Dziś ma trzy. A właściwie trzy i pół.

– Zaczęliśmy od saszetek kosmetycznych, a że nasze maszyny się do tego nie nadawały, musieliśmy kupić nowe, lepsze. Rozwinęliśmy ten segment do tego stopnia, że staliśmy się w Polsce numerem jeden – wspomina Piotr Dębicki.

Później przyszła kolej na farmację: Formika zaczęła produkować blistry i inne opakowania na lekarstwa.

– Tu też jesteśmy pierwsi w Polsce – zapewnia Dębicki.

W 2019 roku firma zaczęła produkować tuby kosmetyczne. Trafiają do nich pasty do zębów, odżywki czy balsamy wielu znanych marek. I to jest ta połowa czwartej nogi biznesu.

Formika nie zakłada zwolnień w 2023 roku. Przeciwnie – chce się rozwijać, i to bardzo szybko, więc potrzebuje ludzi.

– Pod batutą Piotra Formika ma potencjał na przeskok na poziom wyżej, wiem, że aktywnie szuka i będzie potrzebował ludzi z dużo większym doświadczeniem. A fakt, że w Europie już się wszyscy z nim liczą, a Formika jest znaną firmą, to świetny magnes na dobrych menedżerów – uważa Jarosław Zasadziński.

Dębicki nie chcą wpuszczać do Formiki inwestorów, a sami inwestują w różne start-upy, np. w Talkin’ Things z pogranicza branży technologicznej oraz smart-packaging.

– Jesteśmy w świetnej kondycji finansowej – w 2022 r. zwiększyliśmy wartość spółki o ponad 40 proc., bo o tyle urosła EBITDA. Nie ma za bar-



dzo powodów, by sprzedawać. Poza tym nie mamy jeszcze zbyt dużego procentu europejskiego rynku wieczek: obecnie to ok. 6 proc. Nawet jeśli rynek rośnie o 1–2 proc. rocznie, to jest gdzie się rozwijać – Dębicki jest o to spokojny.

W realizacji celów właściciele pomocy mają natomiast akwizycje. Na razie Dębicki nie ma niczego konkretnego na oku, ale się rozglądają.

– To musi być fajna firma, z kompletnym produktem, z różnymi synergiami. Na początek w Polsce. Poczeka, pod koniec 2023 roku mogą pojawić się okazje inwestycyjne – przewiduje prezes i dodaje, że ich spółka Formika Green Energy buduje właśnie farmę fotowoltaiczną o mocy 5 MW, dzięki czemu cała energia potrzebna do produkcji w Formice będzie zielona. Spodziewa się bowiem, że dla części biznesów nadchodzące miesiące będą bezlitosne. Szczególnie dla tych, które w warunkach świetnej koniunktury wychodziły na zero albo na niewielki plus.

– W ostatnich latach wszystko się w Polsce sprzedawało, wszystko szło na pniu. Jeżeli firma wychodziła na zero albo na niewielki plus przy tak dobrej koniunkturze, to kiedy przyjdą problemy, wyjdą na wierzch wszystkie bolączki i choroby. A wtedy mogą pojawić się kłopoty, i to nie tylko w zagrożonych branżach – mówi Dębicki.

PROWADZENIA BIZNESU NIE UŁATWIAŁA TRUDNA SYTUACJA na rynku surowcowym – m.in. ze względu na wysokie ceny aluminium wykorzystywanego do produkcji wieczek. Gdy na londyńskim rynku LME cena metalu zaczęła spadać, pojawiły się kolejne trudności, tym razem związane z cenami energii.

– Aluminium to bardzo energochłonny metal. Koszt jego walcowania w 40 proc. składa się z energii. Tymczasem klienci, gdy zobaczyli, że aluminium na giełdzie tanieje, zaczęli oczekiwać, że obniżymy ceny. Nie zwracali uwagi, że w tym samym czasie gigantycznie wzrosła cena konwersji. Zresztą dziś rynek jest bardzo nasycony podwyżkami



► Rok 1983. Pięć lat po założeniu Formiki przez Jerzego Przywuskiego (z lewej) do firmy dołączył jako wspólnik Wojciech Zasadziński. Ich zawodowe drogi rozejdą się 15 lat później

cen, jednak koszty działalności dalej rosną. I o ile udało się w ubiegłym roku przełożyć na klientów, tak teraz Kowalskiemu zaczyna brakować pieniędzy. Powoduje to nie tyle zmniejszenie konsumpcji, co jej przesunięcie w stronę tańszych produktów – twierdzi Dębicki. Wygląda więc na to, że Formika będzie miała zapewniony zbyt nawet w kryzysie.

– Ludzie będą musieli jeść, nie zniknie zapotrzebowanie na leki. Widzimy też tzw. efekt małych przyjemności, którymi poprawiają sobie w gorszych czasach nastrój klienci, kupując kosmetyki. Dlatego dotąd nie traciliśmy na kryzysach – mówi prezes.

Jednak wojna na Ukrainie dała się we znaki także Formice, która straciła przez nią lukratywny rynek odpowiadający za 6 proc. obrotów.

– Szkoda, bo tam było też sporo zysku. Gdy rozpoczęła się wojna, postanowiliśmy jednak zrezygnować z tego rynku – wyszliśmy zarówno z Rosji, jak i z Białorusi – zapewnia Dębicki.

Oboje z żoną nie mają wątpliwości, że w prowadzeniu biznesu pomaga fakt, że są zgodnym małżeństwem. Choć na początku trochę rywalizowali. Teraz wspólnie się nakręcają, m.in. rozwijając fundację Formika Dzieciom, wspierając dzieci z niezamożnych rodzin.

**270
MLN PLN
WYNIOSŁY
PRZYCHODY
Formiki
w 2022 r.
przy 45 mln zł
EBITDA**

– Żona, jako córka założyciela, czuła, że to ona powinna w największej mierze przejąć stery. Tymczasem to ja, jako facet, chciałem nosić spodnie. Była minirywalizacja, ale w pewnym momencie się to w naturalny sposób skończyło: Joanna skupiła się bardziej na domu, gdzie to ona rządzi. W firmie robię to ja – mówi Piotr.

Przez pierwsze lata prowadzenia biznesu nie mieli podzielenych stref wpływu. W 2011 roku, gdy Joanna poszła na urlop macierzyński, okazało się, że Piotr nie jest w stanie okiełznać wszystkiego w firmie samemu.

– Pewne tematy odpuściłem, a gdy żona wróciła z urlopu, objęła już bardziej sprecyzowane obszary – dodaje.

Dziś Joanna odpowiada za sprawy operacyjne: produkcję, kontrolę jakości, technologię, dział graficzny, poligrafię, obszar logistyki i HR. Piotr – za sprzedaż, R&D, finanse, kontroling, zakupy, inwestycje, utrzymanie ruchu, IT i administrację.

– To jest dobre, bo jest jasny podział – mówi Joanna.

– Żona jest innym partnerem niż wspólnik, nawet najlepszy. Jeżeli jest dobre małżeństwo, które się rozumie, szanuje i wspiera, to nie można mieć większego zaufania do nikogo – dodaje Piotr. **F**

BARTOSZ KRZYŻANIAK