

INTERVIEW DENIS GEERS, CEO GRAPHIUS GROEP

“De waarde van papier is terug”

Print en online komen terug in evenwicht en de economie staat in het groen. Goed nieuws voor de grafische sector. Die zit aan het einde van een neerwaartse spiraal, maar heeft nog heel wat katten te geselen. ‘Employer branding’ en loonhandicap staan met stip op de agenda van Denis Geers, sinds maart 2018 de nieuwe voorzitter van de sectorfederatie Febelgra. Zijn ultieme doel? “Mensen weer trots te maken dat ze werken in de grafische sector.”

De voorbije jaren deed Graphius liefst 14 overnames binnen zijn segment?

Denis Geers: “Duurzaam groeien in onze sector kan enkel via M&A. De markt blijft fors consolideren. Tekenend voor de Belgische drukkersmarkt is dat de gemiddeld zestigjarige eigenaars geen opvolgers vinden in eigen rangen. Ze stuurden hun kinderen andere wegen uit omdat de markt te weinig perspectieven bood. En ze hebben gelijk. Veel kleine en middelgrote drukkerijen kunnen niet de brede service bieden die de moderne klanten eisen op het vlak van geïntegreerde productie. Bovendien staan de marges zwaar onder druk en moet je ‘volcontinu’ grote volumes kunnen draaien om die winstkrimp op te vangen, inkoopkracht te krijgen bij de leveranciers en te kunnen investeren in performante infrastructuur en technologie.”

Exit drukker om de hoek?

“Au fond zijn de druk- en grafische technieken niet gewijzigd, maar de technologie waarop de processen draaien is fundamenteel geëvolueerd tot één digitale ketting van ordervoorbereiding tot het transport. De moderne drukker werkt binnen één verticaal geïntegreerde keten. De solo draaiende drukpers is voorgoed verleden tijd. De hele organisatie rond die keten vergt te veel organisatie, knowhow en investeringen om als kleine speler te dragen. Bovendien verliezen ze concurrentiekracht omdat de productiviteit van de nieuwe drukpersen tot drie keer hoger ligt.”



Onze bedrijven kunnen dankzij het duaal model de nieuwe praktijkateliers worden

Met de acquisities rijft u dus marktaandeel binnen?

“De overname van een klantenportefeuille is een drijfveer, maar nog belangrijker is het binnenhalen van profielen met technische knowhow. Het is vandaag immers heel moeilijk om jonge mensen aan te trekken die hun – liefst – hele loopbaan in onze nichemarkt willen werken. Het drukkersvak is een stabiel beroep dat weinig verloop kent en toelaat. Je moet het vak beheersen en begrijpen om het goed te doen. Ook al is het ambacht gedigitaliseerd, een drukker of afwerker is veel meer dan een operator die louter een machine moet bedienen. Vandaag bereikt de sector de top van de automatiseringscurve. Ook inzake industrialisatie. En we merken dat er nog heel veel ‘handen’ nodig zijn in het hoogkwalitatieve druksegment, bijvoorbeeld in het finale binden van een boek of brochure waar er heel veel verschillende technieken en afwerkingsmogelijkheden zijn.”

Drukker is een knelpuntberoep?

“Meer dan ooit. Zelfs hier in Gent waar we als het ware worden omringd door grafische scholen vinden die grafici en drukkers in spe andere bedrijven aantrekkelijker. Onze sector heeft zijn imago niet mee. Iedereen denkt dat de grafische sector ten dode is opgeschreven. We zijn niet zoals de koolmijnen, maar die perceptie leeft wel. Ouders willen niet dat hun kinderen in een drukkerij werken. Mijn doel is mensen weer trots te maken dat ze werken in de grafische sector. Zo dat we weer een jonge instroom krijgen om de dreigende vergrijzing op te vangen. In de tussentijd investeren we veel energie in interne vorming en opleiding en de promotie van ons bedrijf bij scholen.”

Biedt duaal leren geen perspectief?

“Toch wel, maar een cao uit begin jaren 90 over de leercontracten maakt duaal leren vandaag onbetaalbaar. Blijkt nu dat die cao is achterhaald door hogere rechtspraak. Daarom vragen we om het bewuste artikel te schrappen zodat we duaal leren kunnen introduceren onder dezelfde loonvoorwaarden als in andere sectoren, zoals de bouw. Duaal leren is trouwens ook een winverhaal voor de scholen. De persen en machines waarop de tieners daar het vak leren kennen, worden hier al 20 jaar niet meer gebruikt. Waardoor ze – en hun ouders – een oubollig beeld van de sector krijgen. Het ontbreekt de scholen aan middelen om zelf in de nieuwe, snel evoluerende technologie te investeren. Onze bedrijven kunnen dankzij het duaal model de nieuwe praktijkateliers worden.”

HET EINDE VAN DE NEGATIEVE TREND

“Met het drukken op zich kun je het verschil niet meer maken”, staat op jullie website. Waarmee dan wel?

“We differentiëren ons met alle fasen voor en na het effectieve drukwerk, van webshopsystemen over prepress en afwerking tot distributie, mailing en warehousing. Vijftien jaar geleden was een bedrijfsleider van een drukkerij voor 80% van zijn tijd bezig met het drukken op zich, vandaag nog 15%.” ▶





► **U gaat de concurrentie aan met de Vistaprints en van deze wereld?**

“Nog dit jaar lanceren we een nieuw, gecustomized onlineprinting-platform ‘reïnvvented by Graphius’ gefocust op premiumdrukwerk in de brede zin van het woord. Met als doel alle traditionele bestelprocessen online aan te bieden. Tegelijk integreren we onze bestaande applicaties in dat ‘dedicated’ platform om zo te kunnen voldoen aan de persoonlijke eisen en complexe vragen van elke klant afzonderlijk. Anders gezegd, we standaardiseren alle processen veel fijnmaziger dan een Vistaprint en kunnen ze uiterst flexibel aanpassen aan de wisselende, persoonlijke noden.”

De digitalisering reikt verder dan uw corebusiness?

“Alle ondersteunende diensten, zoals aankoop en finance, HR, legal & compliance, ... gaan mee het bad in. Maar er is meer aan de hand. Drie fenomenen hebben de sector het voorbijee decennium hertekend. De digitalisering zou alle papier uit de markt duwen en stelde het belang van de sector in vraag. Daarnaast was er de financiële en economische crisis. En ten derde kaapten internetdrukkerijen uit vooral Nederland en Duitsland een deel van de markt. De Belgische grafische industrie verloor aanzienlijk marktaandeel aan die landen en onze drukkers moesten zich heroriënteren binnen specifieke niches. In 2005 realiseerde Graphius nog 75% van haar omzet met magazines. Vandaag is dat 85 tot 90% premiumdrukwerk, een niche waarop de internetspelers weinig vat hebben.”

Is de papierkrimp gestopt?

“Het evenwicht tussen print en online keert terug en de economie doet het goed. De meeste grafische bedrijven zien de toekomst daardoor positief tegemoet. Maar dat sluit niet uit dat er nog heel wat consolidatie zal volgen. We zitten aan het einde van een

negatieve trend. De waarde van papier is terug, zij het in een iets andere vorm. Wat vandaag nog op papier gedrukt wordt, is vaak veel mooier en beter afgewerkt. Het zijn niet meer de gigantische oplages van weleer, maar ik merk weer enthousiasme. Dat zien we ook aan de investeringen in de sector. Voor het tweede jaar op rij wordt meer dan 100 miljoen euro geïnvesteerd.”

Oost-Europa is het nieuwe Azië

Waarom sprong de Belgische drukindustrie zo laat op de e-commercetrein?

“Quasi geen enkele internetdrukkerij, kaliber Vistaprint, stamt uit de grafische sector. Het zijn stuk voor stuk nieuwe bedrijven die embryonaal startten, vaak een beroep deden op een drukkerij

als toeleverancier en het lef hadden om fors te investeren in de platformeconomie. Die

strategie verschilt fundamenteel van de aanpak van een familiebedrijf dat al enkele generaties meedraait en te veel en te lang de kat uit de boom bleef kijken omdat ze die nieuwe digitale markt onvoldoende begreep en wantrouwde. De investeringen om daarin mee te spelen waren bovendien heel hoog en de uitkomst hoogst onzeker, wat die aarzelande houding mee verklaart.”

Hoe kijkt Graphius naar de Aziatische markt?

“Aanvankelijk met bange ogen, maar gelukkig onterecht. Oost-Europa echter vormt vandaag de grote bedreiging en is het nieuwe Azië. Onze hogere productiviteit dankzij de hoogwaardige machines was tot voor enkele jaren een afdoend concurrentievoordeel tegenover drukkers in de lageloonlanden. Maar ook zij investeren vandaag in

hoogproductieve drukparken. Azië als marktopportunititeit? Neen. Te grote logistieke en communicatierisico's. Vaak gaat een premiumdrukwerk, zoals een mode- of museumcatalogus, gepaard met een complexe voorstudie. Franse, Amerikaanse opdrachtgevers reizen zelfs naar Gent tot bij onze drukpersen om bijvoorbeeld de finale kleurtuning te monitoren. Ik zie die klanten vandaag niet naar China vliegen of omgekeerd. Maar zeg nooit nooit."

NAAR EEN ZERO IMPACT GRAFISCHE SECTOR?

Het is een van uw speerpunten als nieuwe voorzitter van Febelgra om de competitiviteit van de sector te versterken door de loonhandicap verder af te bouwen?

"De huidige loonhandicap – na correctie door de taxshift – met de ons omringende landen bedraagt meer dan 10% en is nog groter met de Oost-Europese landen. Graphius ziet steeds meer volumineuze drukopdrachten richting Polen, Roemenië, Slovakije, ... vertrekken. De kloof wordt kleiner, maar ze is er nog. Als CEO van Graphius heb ik al overwogen om in Oost-Europa een drukkerij over te nemen voor 'eenvoudig' standaarddrukwerk, maar dat stoot me principieel tegen de borst. Zolang ik het werk in België kan houden, zal ik dat ook doen. Ook al gaat het moeilijker. Ik hoop dat het geen noodzaak wordt in de toekomst en de loonkloof dankzij verregaande automatisering nog kan verkleinen. Alle steun van de overheid daarbij is meer dan welkom."

U bent ook voorstander van langer werken, o.a. vanwege de beperkte instroom van jonge professionals?

"Klopt. Maar tegelijk merk ik dat het niet zo eenvoudig is om 55-plussers te motiveren om zich de nieuwe technologieën nog eigen te maken. Het vergt veel mentale veerkracht om je mindset aan te passen als de eindmeet plots met enkele jaren wordt vooruitgeschoven. De horizon en dus ook het aanpassingsvermogen bij veertigers ligt helemaal anders."

Bij de overname van het Franse PPO Graphic begin 2018 was duurzaamheid een belangrijke beslissingsfactor.

Wordt het een sterke differentiator?

"Bij mijn weten is Graphius de enige drukkerij in België die een duurzaamheidsrapport publiceert. Toch leeft bij het grote publiek nog altijd de perceptie dat drukkerijen een milieuonvriendelijke business zijn, verantwoordelijk voor massale ontbossing. Onze groep verwerkt jaarlijks 19.000 ton papier en ik kan verzekeren dat al ons papier ofwel gerecycled is of afkomstig van ecologisch verantwoorde houtkap. We gebruiken bio-inkten met vegetale oliën en per uitzondering nog chemicaliën. Bovendien daalt het verbruik en het verlies van grondstoffen spectaculair dankzij nieuwe technologie. Vroeger hadden we bijvoorbeeld 800 papiervellen inschiet nodig per drukvorm om 'op kleur' te komen, vandaag nog 150."

Biedt digitaal drukken een uitweg naar 'zero impact'?

"Vandaag rendeert digitaal drukwerk enkel voor kleine oplages. De volgende stap wordt inkjetdrukken. De eerste tests en pilots lopen bij de fabrikanten. Dat betekent drukken op grote oplages waarbij de kwaliteit goed zit van bij het eerste vel en elk exemplaar variabel kan worden gedrukt. Maar industriële inkjetdruk is voor ten vroegste zeven tot acht jaar. Betekent dat het einde van de handenarbeid? Neen. Er zullen altijd gespecialiseerde handen nodig zijn in de afwerking. Bepaalde processen zullen in de praktijk niet worden geautomatiseerd omdat het niet zinvol – lees rendabel – is voor een gemiddelde oplage van 2.000 exemplaren van telkens verschillende formaten en soorten drukwerk."

Digitale druk betekent allesbehalve het einde van handenarbeid



► **Wat zijn belangrijke obstakels in uw (groei)ambities met de groep?**

“We zitten niet in een groeiemarkt. Duurzaam groeien kan enkel via ‘mergers and acquisitions’ (M&A). Organisch groeien binnen het bestaande cliënteel is onmogelijk aangezien de volumes nauwelijks of niet toenemen. Gelukkig stagneerde de daling van de voorbije jaren. De grootste rem op onze M&A-groei is het vergunningsbeleid. Zo probeer ik in Gent al 12 jaar om uit te breiden op onze eigen gronden. Pas nu komt er licht aan het eind van de de tunnel. Stedenbouwkundige overheden focussen m.i. te veel op de letter van de wet in plaats van op de geest ervan.”

Stimuleert of remt het sociaal overleg de groeiambities van Graphius?

“Mijn ervaring leert dat een bedrijf van 50 medewerkers te klein is om formele overlegorganen te verplichten. De middelen zijn er niet om de skills binnen te halen om het overleg op dat niveau aan te sturen of sociale verkiezingen te organiseren. Dat waren heel moeilijke jaren. De omslag kwam er pas rond de 100 medewerkers. Vandaag werkt het overleg op bedrijfsniveau vlot, to the point en constructief. En dat binnen de context van een drieploegenstelsel in zowel de drukkerij – om redenen van maximale capaciteitsbenutting – als de afwerking (de zgn. boekbinderij). Dat laatste is uitzonderlijk in de sector, maar biedt ons de mogelijkheid om binnen een beperkte ruimte een vlotte doorstroom te creëren, grote volumes te verzetten en korte deadlines te garanderen. Zo’n derde ploeg biedt bufferruimte.”

Het beleid ligt (nog) niet wakker van de grafische sector



GRAPHIUS GROEP IN BULLETS

- Business: vellendrukkerij – bedrukking en verwerking van papieren vellen
- Niches: boeken, catalogen en magazines (katernen-drukwerk), packaging (doosjes, inlays, ...) ‘wet glued labels’ (flesetiketten, ...) en stripverhalen
- Sites: 4 - HQ in Gent, Beersel, Nazareth en Parijs/Palaiseau. Goed voor 14 drukkerijen.
- Medewerkers (2018): 380
- Markten: België (45%), Frankrijk (30%), Nederland (15%), Verenigd Koninkrijk (5%), USA en Duitsland (enkele %)
- Omzet (geconsolideerd 2017): 76 mio euro

De loonkosten blijven het heikele punt in de sector?

“Het is een punt waarop we als sector zelf weinig impact hebben. Op enkele kleine mechanismen na, zoals de nachtpremie. Drukkerijen willen hun productiecapaciteit maximaal benutten. Dat kan alleen maar met nachtwerk, maar dat is heel duur. De nachtpremie in onze sector (82%) bijvoorbeeld ligt veel hoger dan in Nederland (47-48%) of in andere Belgische sectoren. Dat is historisch zo scheefgegroeid. Maar de vakbonden blijven halsstarrig vasthouden aan dat ‘verworven’ recht. Zelf ben ik voorstander om een streep te trekken tussen verleden en toekomst en de nieuwe instroom van medewerkers in een nieuw regime te laten starten en zo binnen pakweg 20 jaar een haalbaar Europees gemiddelde te bereiken. Die ingreep is een must willen we als sector de huidige loonhandicapimpasse helpen doorbreken. Mensen moeten netto niet minder verdienen, laat me duidelijk zijn. Maar ondanks taxshift en andere maatregelen blijft de brutokost aanzienlijk hoger dan in de ons omringende landen.”

Om af te sluiten, u wilt met Febelgra weer (meer) impact krijgen op het beleid?

“Door uit te groeien tot een koepelfederatie. Als sectorfederatie hebben wij vandaag geen impact. Als we een meeting vragen bij om het even welk ministerieel kabinet, duurt het maanden voor we worden gehoord. Het beleid ligt niet wakker van de grafische sector. Febelgra vertegenwoordigt net geen 10.000 werknemers. Ik denk dat we naar een koepelfederatie moeten gaan die minstens 30.000 werknemers vertegenwoordigt. Die gesprekken lopen. Als we sterk naar buiten willen komen, hebben we behoefte aan schaalvergroting. We moeten alle bedrijven actief in de grafische sector overtuigen om lid te worden van de federatie. Febelgra moet zich aanpassen aan de diversiteit en versnippering in de sector. Dat gaat van grote industriële spelers met 500 medewerkers tot de zelfstandige grafische ontwerper zonder personeel. De uitdaging voor de toekomst is een organisatie uitbouwen die zowel de grote bedrijven als de zelfstandigen een echte meerwaarde biedt.”