

ČLOVĚK A JEHO MISE



RAFAEL PEÑUELA TORRES

EXKLUZIVNÍ ROZHOVOR NICKA COOMBESE, VE KTERÉM GENERÁLNÍ ŘEDITEL RAFAEL PEÑUELA TORRES OTEVŘENĚ POPISUJE PROCES, KDY PŘED PĚTI LETY DOŠLO KE VZKŘÍŠENÍ SPOLEČNOSTI MANROLAND SHEEDFED Z INSOLVENČNÍ MDLOBY.



NC: Od doby, kdy se společnost potýkala s insolvenčí, uplynulo již pět. Jak vlastně Vaše kariéra ve firmě začala?

RPT: Od roku 1992 jsem pracoval jako finanční ředitel distribuční společnosti ve Španělsku, která zde podobně jako jiní nezávislí distributoři v dalších zemích zastupovala tehdejší značku MAN Roland. Tento koncept se však v roce 1999 změnil. Společnost své distributory koupila, a tak se ze mě stal „Roländer“. Vystřídal jsem několik pozic a skončil jsem jako vedoucí prodeje společnosti Sheetfed v naší centrále v Offenbachu. V té době ještě naše společnost vyráběla stroje jak pro archový, tak pro rotační tisk.

NC: Jaká byla Vaše role při insolvenčních jednáních?

RPT: Tento proces začal v listopadu 2011. Podle německých zákonů jsme měli tři měsíce na to, abychom našli investora a mohli dále podnikat. Zájem tehdy projevilo více než tucet firem, od konkurence až po společnosti z jiných odvětví. Připomínalo to soutěž miss o královnu krásy – museli jsme předvést to nejlepší, co máme. Ukázalo se však, že nalézt uspokojivé řešení v daném časovém rámci je velmi obtížné. Když vyšlo najevo, že ostatní zájemci nedokáží z nejruznějších důvodů časový plán dodržet, vystoupil se svou nabídkou na konci ledna Tony Langley. Dne 9. února 2012 se stal novým majitelem společnosti Manroland Sheetfed. Divize pro výrobu rotačních tiskových strojů byla tou dobou již prodána.

NC: Co tedy pan Langley svou koupí získal?

RPT: Veškerá aktiva tehdejší divize Manroland AG, tedy budovy, skladové zásoby, pohledávky, výrobní prostory a stroje. Dále podíly v našich čtyřiceti dceřiných společnostech působících na celém světě a samozřejmě také převzal odpovědnost za zaměstnance. V té době to byla jeho největší akvizice a velký finanční závazek. Zároveň ale jeho krok výrazně povzbudil naše sebevědomí. Viděli jsme, že i někdo, kdo se nepohybuje v oblasti výroby tiskových strojů, považuje Manroland za životaschopnou firmu.

NC: Byl tento přechod náročný?

RPT: Složitě bylo období insolvence. Jakmile do společnosti vstoupil pan Langley, začalo se vše zlepšovat. Po restrukturalizaci zůstalo přibližně 1 000 zaměstnanců v

Offenbachu a dalších 1 000 lidí v pobočkách po celém světě. Společnost tak mohla dále normálně fungovat, tedy dokončit tiskové stroje, které již byly ve výrobě, a také splnit již přijaté objednávky. V té době se ale trh stále potýkal s dopady globální finanční krize, takže podnikání bylo velmi obtížné. Bylo to celkově nejisté období. Na druhou stranu jsme měli mnoho věrných zákazníků, kteří ve svých firmách využívali naše tiskové stroje. Po celém světě bylo v provozu kolem 10 000 tiskových strojů naší výroby, pro které jsme zajišťovali servis. To pro nás byl jednak závazek, ale také příležitost. Podařilo se nám také udržet většinu talentovaných zaměstnanců v oddělení výzkumu a vývoje a také ve výrobě, což bylo pro bezproblémový přechod společnosti pod nového vlastníka životně důležité.

NC: Je zřejmé, že muselo dojít k zásadní změně ve stylu řízení.

RPT: To ano! Postupně jsme přijali mentalitu velké korporace, podobně jako mnoho společností naší velikosti a složitosti organizační struktury. Měli jsme nejruznější úrovně řízení a zvláštní postupy, které bylo nutné dodržovat. To vše se změnilo – a upřímně řečeno, bylo na čase. Potřebovali jsme zvýšit pružnost a zrychlit reakce, chápat sami sebe jako společnost, která patří do segmentu malých a středních podniků, označovaného v němčině jako „Mittelstand“. Jednou z charakteristik je „praktické“ řízení, kdy se každý vedoucí pracovník rozhoduje tak, jako by šlo o jeho vlastní peníze. Cílem bylo (a stále je) vystačit si s vlastními prostředky a neutráct to, co nemáme. Pro mnoho našich zaměstnanců to jistě byl kulturní šok. Většina však prokázala své kvality a dokázala se přizpůsobit. Ti, kteří to nedokázali, zde již nepracují.

NC: Jaké byly priority na začátku restrukturalizace a jak jste si v těchto pěti letech vedli?

RPT: Prioritou byla změna myšlení a kontinuita provozních činností. Stará firemní kultura přes noc zmizela – bylo to těžké, ale byla to jediná cesta vpřed. Museli jsme splnit své závazky vůči zákazníkům, takže nebyl čas na dlouhé rozvažování. Získali jsme nové manažery, kteří přinesli čerstvé nápady a odstranili staré postupy založené na jednáních nejruznějších rad a výborů, kdy docházelo k přílišnému drolení odpovědnosti, jak je to ve velkých organizacích běžné.

Nyní je míra osobní odpovědnosti mnohem vyšší, protože společnost řídí méně osob s rozhodovací pravomocí. Na fyzické rovině jsme soustředili veškerou výrobu na jedno místo a ohledně financí jsme se velmi rychle naučili, jak vystačit pouze s tím, co máme. Pro naše zákazníky to znamená kontinuitu, která jim dává jistotu. Směrem dovnitř tato změna přinesla optimismus a pocit potřeby čelit výzvě, což dříve chybělo.

V praxi se to projevilo tak, že jsme během dvou let vyvinuli a uvedli na trh novou tiskovou platformu Roland Evolution 700. To by dříve nebylo myslitelné. Stroje Evolution jsou na trhu velmi úspěšné, dodali jsme již více než 500 jednotek. Také po finanční stránce si podle mého názoru vedeme celkem dobře. Pan Langley nemusel do naší společnosti vkládat už žádné další peníze a naše podnikání skončilo v každém z oněch uplynulých pěti let v černých číslech. Navíc, co se týče peněžních toků, investice se panu Langleymu už vrátila v plné výši. Takže ano, vedeme si docela dobře.

NC: Jaká je situace na trhu archových ofsetových strojů?

RPT: Věřím, že budoucnost archového ofsetového tisku je z krátkodobého i dlouhodobého hlediska optimistická, a to i přes změny, kterými tento obor prochází. Výrobci, kteří se nepřizpůsobí, jako jsme to udělali my, však budou zákonitě v ohrožení. Mohli jsme se domnívat, že společnost Manroland byla příliš velká na to, aby zkrachovala. Skutečnost však byla jiná. Totéž platí i pro ostatní výrobce. Svou pozici v tržním segmentu, na který se zaměřujeme, tedy formát B2 a větší, definujeme v rámci pětice předních hráčů – tři z Německa a dvou z Japonska. Například v Číně také působí mnoho výrobců tiskových strojů, ti ale pokrývají především domácí poptávku, a to se podle nás v dohledné době nezmění. Německo je kolébkou tisku a jeho technologie se zde vyvíjí již po mnoho desetiletí. Manroland byl vždy co se vývoje a inovací týče na špici. Hlavními tahouny jsou pro nás segmenty potisku obalů a reklamy. Osobně se domnívám, že právě v oblasti reklamy a ve vydavatelském průmyslu má ofsetový tisk lepší vyhlídky, než soudí jiní odborníci. Poptávka přijde z rozvíjejících se zemí, kde panuje vysoká míra negramotnosti. Ve vzdělávání se uplatní tištěný text, nikoli tablety. Pro posouzení obchodních příležitostí pro ofsetové tiskárny se stačí jen podívat, kolik programů s cílem zvýšit přístup k učebnicím financují vlády v Africe a Latinské Americe. Podobné problémy má Indie, jihovýchodní Asie i výše uvedená

A PAK JE TU TAKÉ CELOSVĚTOVĚ ROSTOUCÍ SEGMENT POTISKU OBALŮ, KTERÝ SOUVISÍ SE ZVYŠUJÍCÍ SE POPTÁVKOU PO ZNAČKOVÉM ZBOŽÍ. TO JSOU TEDY PILÍŘE NAŠEHO PODNIKÁNÍ.

V ROZHOVORU

Čína. A pak je tu také celosvětově rostoucí segment potisku obalů, který souvisí se zvyšující se poptávkou po značkovém zboží. To jsou tedy pilíře našeho podnikání.

NC: Co tedy může společnost Manroland nabídnout tiskárnám dnes?

RPT: Od samého počátku jsme se rozhodli zachovat portfolio tiskových strojů v celé šíři. Takže stále nabízíme formát B2, přestože jsme do tohoto segmentu trhu vstoupili až dlouho po našich konkurentech, nicméně tradičně je společnost Manroland známá výrobou strojů pro střední a velký formát, tedy

NAŠE SEBEVĚDOMÍ
VÝRAZNĚ
POVZBUDILO, KDYŽ
JSME VIDĚLI, ŽE I
NĚKDO, KDO SE
NEPOHYBUJE V
OBLASTI VÝROBY
TIŠKOVÝCH
STROJŮ, POVAŽUJE
MANROLAND ZA
ŽIVOTASCHOPNOU
FIRMU.

řady 700 a 900. Vyvinuli a zavedli jsme mnoho funkcí a vlastností, které jsou dnes považovány za standard. Naši nejnovější platformou jsou stroje řady Evolution 700, které představují bezesporu nejmodernější technologické řešení na trhu. V minulosti i nyní značka Manroland

vždy ztělesňovala technologickou vyspělost, vynikající konstrukci a precizní německé inženýrství. S tím souvisí také vlastnosti jako spolehlivost a výkon.

NC: Vše je tedy otázkou technologie?

RPT: To ne. Důležitou součástí jsou také služby. Prodávat nejlepší tiskové stroje na světě nestačí, je také nutné zajistit pro ně podporu tak, aby během celého životního cyklu vždy podávaly optimální výkon. To obnáší mnohem víc než jen výměnu opotřebovaného dílu. Znamená to rozvíjet úzkou spolupráci se zákazníky, porozumět jejich podnikatelským potřebám a pomáhat jim dosáhnout optimální efektivity, a to nejen s ohledem na samotný stroj, ale

také z hlediska využívaných procesů. Tento koncept označujeme TOP: technologie – organizace – pracovníci. Cílem je dosáhnout co nejefektivnějšího fungování svých zákazníků. Tuto podporu poskytujeme z větší části prostřednictvím čtyřiceti dceřiných společností. V místech mimo jejich působnost využíváme dobře zavedené a důvěryhodné prodejní a servisní partnery, pro které zajišťujeme odbornou pomoc přímo z Německa. Usilujeme tedy o to, aby naši zákazníci byli v tomto náročném odvětví konkurenceschopní a dosahovali zisku. Každý uživatel našich strojů v nás může najít celoživotního partnera.



EVOLUTION 700



ROLAND 900

NC: Jaké je postavení společnosti Manroland v oblasti digitálního tisku?

RPT: S ohledem na současnou pozici ofsetového tisku nepovažujeme digitální tisk v našich hlavních segmentech, tedy v tisku obalů a vysoce kvalitních komerčních tiskovin, za jakoukoli hrozbu. V současnosti se na digitálních strojích, ať už s inkoustovým nebo tonerovým tiskem, zpracovává jen malé procento veškeré produkce a cena přepočtená na jeden arch je u většiny nákladů mnohem vyšší než u ofsetu. Díky svým inovacím pro urychlení přípravy a přestavby stroje můžeme konkurovat digitálnímu tisku i při nákladech okolo 1 000 kopií. Digitální tisk samozřejmě převyšuje ofset možnostmi přizpůsobení – pokud tedy zákazník

vyžaduje tisk různých verzí stejného produktu ve velmi malých nákladech, je digitální tisk jasnou volbou. Domníváme se, že oba typy tisku je potenciálně možné kombinovat. Zajímáme se například o nanografii, kterou využívají stroje Landa. V podstatě považujeme digitální tisk ve vztahu k ofsetu za možné doplnění, nikoli za konkurenci.

NC: Jaké máte ve společnosti Manroland Sheetfed střednědobé a dlouhodobé cíle?

RPT: Vzhledem k rychlosti, s jakou se dnes věci mění, je definice střednědobých a dlouhodobých cílů obtížná. Obecně se snažíme stavět na tom, čeho jsme za posledních pět let dosáhli. Podařilo se nám pokračovat v podnikání i ve velmi obtížném období a je nám jasné, že poptávka se na úroveň před rokem 2007 už nikdy nevrátí. Nová struktura společnosti však změněným podmínkám odpovídá. Naše provozní efektivita umožňuje, aby společnost fungovala i v případě, kdy roční výroba klesne na méně než 500 tiskových jednotek. Udržíme však také kapacitu, která umožňuje produkci více než zdvojnásobit, a to s velmi malými náklady. Budeme samozřejmě i nadále rozvíjet portfolio tiskových strojů a služeb, abychom svým zákazníkům nabízeli to nejlepší, co umíme, a pomáhali jim dále se v podnikání rozvíjet. V současné době pracujeme na možnostech dodatečně osazovat stroje několika různými prvky pro automatizaci výroby a do budoucna plánujeme verzi Evolution také pro stroje řady Roland 900. Jedna věc se nemění: společnost Manroland Sheetfed svými technologiemi nadále formuje budoucnost ofsetového tisku.

NC: Jakou roli tedy dnes má skupina Langley Holdings a samotný Tony Langley?

RPT: Mohu konstatovat, že máme jejich plnou podporu. Jsme součástí rodiny firem Langley Holdings, což nám dává potřebnou jistotu, ale současně máme velkou míru autonomie. Víme, že pan Langley své investice zvažuje z dlouhodobého hlediska. Pokud vím, za 40 let nikdy neprodal žádnou společnost, kterou získal, a ani to neplánuje. S hrdostí pro sebe používá označení „Roländer“ a zajímá se o to, co děláme. Do každodenního provozu však nezasahuje, protože my sami jsme už převzali způsob řízení, který se ve společnostech skupiny Langley používá. Skupina je velmi úspěšná i přesto, že různé její produkty jsou v různých fázích tržního cyklu. Pan Langley podnikání velmi dobře rozumí a je přesvědčený, že jdeme správným směrem.

NC: Jste rád, že jste se úkolu vyvést společnost z insolvence ujal?

RPT: Jednoznačně. Naplňuje mě vědomí, že se nám podařilo nejen zachránit jednu významnou firmu s tradicí, ale také ji převést do 21. století. A to nemluvím o zachování mnoha stovek pracovních míst a podpory pro mnoho tisíc tiskáren po celém světě. Jen obtížně si lze představit problémy, se kterými by se tito podnikatelé museli potýkat, kdyby naše společnost zanikla. Kdybychom neuspěli, byl by také svět tisku jako celek bezesporu chudší. My teď ale kráčíme sebejistě vpřed a díváme se do budoucna.

manroland
sheetfed

